



TÍTULO DE LA TESIS DOCTORAL

---

**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  
Dirigida por Dr. D. Rafael López Lita

Castellón, 2010



DEDICADA...

A mis padres, Rafa y Quica, por todo lo que soy.

A Miguel, por ser mi compañero incondicional y el amor de mi vida.

A mi hermana Silvia, por ser mi mejor amiga y ver la vida de forma poco convencional.

A mis abuelos, de los que siempre he recibido cariño y me han enseñado tanto. A María, por ser unas “castañuelas” y transmitirnos siempre su alegría, a Antonio, ejemplo de hombre emprendedor, a Pilar, por animarme a ser valiente y a esforzarme por lo que quería y a Luis, por su vitalidad.

A Cecilia y a Paz, por hacerme vivir la maravillosa experiencia de ser madre.



GRACIAS...

A Rafael López Lita, por dirigir con paciencia esta tesis y sobre todo, guiar siempre mis pasos profesionales.

A mis compañeros de la *Universitat Jaume I*, por ayudarme y animarme con esta tarea. Muy especialmente a Mayte, compañera incondicional y a Lorena, por sus sabios consejos, tan didácticos para mí.

A la CIERVAL, a FEDACOVA, AICE y FICE, ASCER, ARVET y FEDAI, AEFJ, ANIEME y ATEVAL, a todos los empresarios entrevistados, al Ilustre Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Com. Valenciana y a la AAPCV, por su predisposición y sobre todo, por su tiempo.

A Manolo Barberá de Universal McCann, a Ana del Saz de Carat, a Nuria Martínez de D6 y al INE y al IVE, por facilitarme siempre los datos que les pedía y ayudarme con sus interpretaciones.

A Helder de Kubus Design, por interpretar tan bien mis intenciones en la portada de esta tesis.

A mi querido tío Vicente, por sus sabios consejos sobre la vida y los estudios.

A mis tíos, Antonio y M<sup>a</sup> Belén, Amparo y Vicente y Aurelia, y a mis primos, María, Antonio, Belén y Elia. A Josemi. A Paco, Paqui y Almudena. A todos ellos gracias, por estar siempre ahí.

A mis amigas, Ana y Alexandra. A mis amigos, Isabel y Felix, Merche y Paco, Amparo, Carmina, Nuria, Carlos y Migue, también gracias a Esperanza y Manolo, a Bea y Juan Carlos, Nuria y Ramón y a Ana. A todos ellos gracias, por su amistad, sus ánimos y su confianza en mí.

A Rosa, por cuidar de Cecilia con todo el cariño del mundo y enseñarle a ser una niña feliz.

A todos los profesionales con los he trabajado y me he relacionado en J. Walter Thompson, en el Grupo AGR de Comunicación, en Tejas Borja y en la *Universitat Jaume I*, de todos ellos he aprendido muchísimo y aprendo cada día.



«El nuestro es un mundo flamante de repentineidad. El “tiempo” ha cesado, el “espacio” se ha esfumado. Ahora vivimos en una “aldea global”... un suceder simultáneo. En torno a esta idea acrecienta la necesidad de adaptación al nuevo estado de cosas. El desarrollo de los medios de comunicación y las tecnologías han producido una convulsión empresarial. Han caído los mercados locales como objetivo, la “aldea global” de Mcluhan es una realidad palpable y la expansión de los negocios ilimitada. [...] La empresa puede hacerse grande, crecer, ya que las oportunidades y las nuevas técnicas que se ofrecen igualan en capacidad, proporcionalmente, a una pequeña y mediana empresa que a una grande.»

ANTONIO LACASA Y BLAY, 2004





## ÍNDICE DE CONTENIDO

	<i>Página</i>
<b>Capítulo primero.</b> ....	21
<b>Introducción, hipótesis y metodología de la investigación.</b>	
1.1.- Introducción e interés de la investigación. ....	25
1.2.- Acotación del objeto de estudio, objetivos e hipótesis. ....	33
1.2.1.- Acotación y determinación del objeto de estudio. ....	33
1.2.2.- Objetivos generales y objetivos específicos. ....	40
1.2.3.- Formulación de la hipótesis. ....	41
1.3.- Metodología general de la investigación y fuentes consultadas. ....	43
<i>Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo primero.</i> ....	51

### MARCO TEÓRICO: FASE DOCUMENTAL

<b>Capítulo segundo.</b> ....	57
<b>La comunicación corporativa como activo estratégico empresarial.</b>	
2.1.- Introducción al capítulo. ....	61
2.2.- Apuntes históricos de la comunicación organizacional. ....	62
2.2.1.- Condicionantes que determinan su desarrollo inicial y cómo han evolucionado hasta nuestros días. ....	66
2.2.2.- La comunicación en las organizaciones desde una perspectiva diacrónica. ....	76
2.2.2.1.- La era de la desinformación. ....	82
2.2.2.2.- La época donde la verdad empieza a importar. ....	86
2.2.2.3.- La era de la persuasión científica. ....	94
2.2.2.4.- La era de la comunicación global o integral. ....	102

2.3.- La comunicación corporativa como activo estratégico empresarial. ....	110
2.4.- El concepto de comunicación corporativa y otros conceptos clave. ....	119
2.4.1.- La comunicación corporativa. ....	120
2.4.2.- La identidad e imagen corporativa. ....	126
2.4.2.1.- Identidad corporativa. ....	127
2.4.2.2.- Imagen corporativa. ....	132
2.4.2.2.1.- Comportamiento corporativo. ....	135
2.4.2.2.2.- Cultura corporativa. ....	136
2.4.2.2.3.- Personalidad corporativa versus marca. ....	138
2.4.3.- La reputación corporativa. ....	140
<i>Conclusiones del capítulo segundo.</i> .....	144
<i>Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo segundo.</i> .....	152
<b>Capítulo tercero.</b> .....	157
<b>La gestión estratégica de la comunicación corporativa.</b>	
3.1.- Introducción al capítulo. ....	161
3.2.- Agentes y estructuras que intervienen en la gestión de la comunicación corporativa.....	165
3.2.1.- La gestión de la comunicación desde el anunciante.....	170
3.2.1.1.- La figura del director de comunicación (Dircom).....	175
3.2.1.2.- Organigrama y funciones del departamento de comunicación.....	179
3.2.2.- La gestión de la comunicación desde la consultora de comunicación.....	186
3.2.3.- Las relaciones entre el anunciante y la consultora de comunicación.....	193

3.3.- Los modelos/el modelo de gestión de la comunicación corporativa. ...	200
3.3.1.- El modelo de gestión de la imagen y la comunicación corporativa.....	206
3.3.2.- Fases de desarrollo de la gestión estratégica de la imagen y comunicación corporativa.....	212
3.3.2.1.- Definición de la estrategia de imagen a través de la auditoría de imagen y de comunicación. ....	213
3.3.2.1.1.- Modelo de auditoría de imagen de Justo Villafañe. ....	218
3.3.2.1.2.- Modelo de auditoría de comunicación. ....	224
3.3.2.2.- Configuración de la personalidad corporativa a través del manual de gestión de la comunicación. ....	229
3.3.2.2.1.- Identidad visual corporativa. ....	230
3.3.2.2.2.- El manual de gestión de la comunicación. ....	234
3.3.2.2.3.- La gestión de la cultura corporativa. ....	249
3.3.2.3.- La gestión de la imagen a través de la comunicación. ....	252
3.3.2.3.1.- La gestión de la comunicación corporativa.....	255
3.3.2.3.2.- La gestión de la comunicación interna.....	274
3.3.2.3.3.- La gestión de la comunicación de producto y marca. ....	278
 <i>Conclusiones del capítulo tercero.....</i>	 289
<i>Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo tercero. ....</i>	<i>299</i>

<b>Capítulo cuarto.</b> ....	309
<b>Particularidades de la gestión de la comunicación en pymes. Aproximación al anunciante valenciano y a los sectores tradicionales de la Com. Val.</b>	
4.1.- Introducción al capítulo. ....	313
4.2.- Particularidades de los agentes/estructuras y del modelo de gestión de la comunicación en pymes.....	316
4.2.1.- Rasgos característicos y problemas que se encuentran.....	321
4.2.2.- Acciones que realizan y recursos que destinan.....	334
4.3.- Aproximación al anunciante de la Comunidad Valenciana.....	349
4.3.1.- Características identificativas del anunciante valenciano y de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.....	350
4.3.2.- Su relación con las agencias de publicidad o consultoras.....	372
4.3.3.- Inversión publicitaria de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.....	382
4.3.4.- Oportunidades para el sector de la comunicación valenciano.....	391
 <i>Conclusiones del capítulo cuarto.</i> ....	 395
<i>Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo cuarto.</i> ....	409
 <b>Capítulo quinto.</b> ....	 413
<b>La competitividad empresarial en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.</b>	
5.1.- Introducción al capítulo. ....	417
5.2.- Descripción del objeto de estudio de la investigación: los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. ....	419
5.2.1.- Apuntes históricos y caracterización actual de dichos sectores. ....	425
5.2.2.- Descripción cuantitativa. ....	446

5.3.- Los planes de competitividad de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.....	466
5.3.1.- Aspectos determinantes de la competitividad empresarial.....	472
5.3.2.- Los planes de competitividad desarrollados por la <i>Generalitat Valenciana</i> .....	477
<i>Conclusiones del capítulo quinto.</i> .....	490
<i>Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo quinto.</i> .....	499

**MARCO EMPÍRICO: TRABAJO DE CAMPO**

<b>Capítulo sexto.</b> .....	507
<b>Metodología del trabajo de campo I, II y III.</b>	
6.1.- Consideraciones previas a la metodología. ....	511
6.2.- Revisión de la formulación de la hipótesis. ....	514
6.3.- Metodología y muestra seleccionada para los trabajos de campo. ....	515
6.3.1- Trabajo de campo I y II: Sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. ....	518
6.3.1.1.- Muestra seleccionada. ....	519
6.3.1.2.- Entrevista en profundidad: el testimonio oral y el papel del entrevistador. ....	527
6.3.1.3.- Presentación, monitorización y justificación de los cuestionarios. ....	530
6.3.1.4.- Explicación del análisis realizado. ....	549
6.3.2.- Trabajo de campo III: Expertos en comunicación valencianos.	550
6.3.2.1.- Muestra seleccionada. ....	551
6.3.2.2.- <i>Focus Group</i> : organización, desarrollo y el papel del moderador. ....	553

6.3.2.3.- Explicación del análisis realizado. ....	562
<i>Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo sexto.</i> .....	564
<b>Capítulo séptimo.</b> .....	565
<b>Trabajo de campo I y II: entrevistas en profundidad y conclusiones.</b>	
<b>El estado de la gestión de la comunicación corporativa en los sectores tradicionales y primeras claves, para su integración y desarrollo.</b>	
7.1.- Introducción al trabajo de campo I y II, con las asociaciones y las empresas de los sectores tradicionales objeto de estudio. ....	573
7.2.- Entrevistas en profundidad del trabajo de campo I: asociaciones empresariales de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. ....	575
7.2.1.- Análisis de las características generales de los entrevistados y las entrevistas realizadas.....	575
7.2.2.- SECTOR AGROALIMENTACIÓN: D. José Granell. FEDACOVA (Federación empresarial de agroalimentación de la Comunidad Valenciana). ....	581
7.2.3.- SECTOR CALZADO: D. Pedro Méndez. AICE y FICE (Asociación de industriales del calzado de Elche) y (Federación de industrias del calzado español). ....	596
7.2.4.- SECTOR CERÁMICO: Dña. Ana Martínez. ASCER (Asociación española de fabricantes de azulejos y pavimentos cerámicos). ....	611
7.2.5.- SECTOR ILUMINACIÓN: Dña. M <sup>a</sup> Ángeles Muñoz y D. Vicente Martínez. FEDAI DEC (Federación española de asociaciones de industriales y exportadores de aparatos de iluminación decorativa) y ARVET (Agrupación de exportadores de transformados) respectivamente. ....	626
7.2.6.- SECTOR JUGUETE: D. José Antonio Pastor. AEFJ (Asociación española de fabricantes de juguetes). ....	643

7.2.7.- SECTOR MUEBLE: Dña. Amparo Bertomeu. ANIEME (Asociación nacional de industriales y exportadores de muebles de España). .....	659
7.2.8.- SECTOR TEXTIL: D. José Serna. ATEVAL (Asociación de empresarios textiles de la Comunidad Valenciana). .....	677
7.3.- Entrevistas en profundidad del trabajo de campo II: empresas de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. ....	687
7.3.1.- Análisis de las características generales de los entrevistados y las entrevistas realizadas. ....	687
7.3.2.- D. Juan Ventura, Gerente de COLECCIÓN ALEXANDRA. ....	694
7.3.3.- D. Pedro Casanova, Gerente de CASANOVA GANDÍA. ....	716
7.3.4.- D. José Carlos Palanca, Gerente de PALANCA. ....	740
7.3.5.- D. José Palau, Dir. Marketing y Ventas de ANDREU WORLD. ...	756
7.3.6.- D. José Ramón Revert, Gerente de REVERT TEXTIL. ....	775
7.3.7.- D. José Belda, Gerente de BELPLA. ....	798
7.3.8.- Dña. Dolores Font, Gerente de DOLORES CORTÉS. ....	813
7.3.9.- Dña. Ana Aznar, Comité de Dirección y Dir. Marketing y Comunicación de AZNAR TEXTIL (BONDRAP). ....	829
7.4.- Conclusiones del trabajo de campo I y II: la gestión de la comunicación en los sectores tradicionales de la Com. Val. Verificación parcial de la hipótesis. ....	847
7.4.1.- Análisis de los valores tangibles e intangibles en los que basan su competitividad las empresas de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. ....	848
7.4.1.1.- Situación en la que se encuentran estos sectores. ....	848
7.4.1.2.- Pilares en los que basan su competitividad. ....	856
7.4.1.3.- Inversiones más importantes en últimos años. ....	866
7.4.1.4.- Empresas con mejor imagen corporativa. ....	871
7.4.1.5.- Claves de la imagen positiva de estas empresas. ....	874
7.4.2.- Análisis de lo que entienden por comunicación, dónde la sitúan y qué importancia le conceden. ....	876
7.4.2.1.- En qué lugar sitúan la comunicación. ....	876

7.4.2.2.- ¿Gasto o inversión? Qué beneficios que puede reportar una buena gestión de la comunicación. ....	880
7.4.2.3.- ¿Tienen en cuenta que todo comunica?. ....	882
7.4.2.4.- ¿Tienen responsable de comunicación?. ....	883
7.4.2.4.1.- Por qué no lo tienen. ....	885
7.4.2.4.2.- Dónde está ubicado en el organigrama. ....	885
7.4.2.4.3.- Qué formación y perfil tiene. ....	886
7.4.2.4.4.- Cuáles son sus cuatro funciones básicas. ....	887
7.4.2.5.- Departamentos o puestos de más reciente creación. ....	888
7.4.3.- Análisis sobre cómo gestionan la comunicación los sectores tradicionales. ....	889
7.4.3.1.- ¿Contratan servicios externos de comunicación? ....	892
7.4.3.1.1.- Por qué no cuentan con profesionales. ....	892
7.4.3.1.2.- Con qué tipo de profesionales cuentan. ....	893
7.4.3.1.3.- ¿Los consideran proveedores o socios? ....	894
7.4.3.1.4.- Quién lleva la interlocución con ellos. ....	895
7.4.3.1.5.- Cómo los seleccionan. ....	896
7.4.3.1.6.- ¿Entregan briefing por escrito? ....	897
7.4.3.1.7.-Cuál es la remuneración más habitual. ....	898
7.4.3.1.8.- Qué tareas solicitan. ....	899
7.4.3.2.- ¿Realizan auditorías de comunicación o algún tipo de investigación sobre la materia? ....	901
7.4.3.2.1.- ¿Llevan a cabo auditorías en otros ámbitos? ....	902
7.4.3.2.2.- Qué tareas de investigación realiza su empresa. ....	903
7.4.3.3.- ¿Tienen plan de comunicación? ....	906
7.4.3.3.1.- ¿Qué otros planes tiene desarrollados? ....	907
7.4.3.3.2.- Aunque no tengan plan de com. ¿Asignan recursos y llevan a cabo alguna acción? ....	907
7.4.3.3.3.- Quién dirige y elabora el plan. ....	908
7.4.3.3.4.- Qué difusión hacen del mismo. ....	909



7.4.3.3.5.- Qué programas de com. corporativa.....	909
7.4.3.4.- Diferencian las acciones de comunicación comercial, de las de comunicación corporativa y comunicación interna. ....	929
7.4.3.5.- Estrategias de comunicación comercial. ....	930
7.4.3.5.1.- Qué medios convencionales utilizan.....	930
7.4.3.5.2.- Qué medios no convencionales utilizan.....	932
7.4.3.5.3.- Qué importancia conceden a marca corporativa vs marca de producto.....	934
7.4.3.6.- Estrategias de comunicación corporativa. ....	935
7.4.3.6.1.- ¿Identidad e imagen van en la misma dirección?.....	935
7.4.3.6.2.- ¿Tienen por escrito la misión, visión y proyecto empresarial?.....	936
7.4.3.6.3.- ¿Disponen de manual de identidad visual?.....	937
7.4.3.6.4.- ¿Por qué no tienen definida su identidad visual?.....	937
7.4.3.6.5.- ¿Considera que su identidad visual transmite correctamente sus valores empresariales?.....	938
7.4.3.6.6.- ¿Cuándo revisó por última vez su identidad visual? ....	938
7.4.3.6.7.- ¿Conocen todos en la empresa las normas de identidad visual?.....	939
7.4.3.6.8.- ¿Dispone de manual de identidad corporativa?.....	940
7.4.3.6.9.- ¿Está disponible para toda la empresa este manual?.....	940
7.4.3.7.- Estrategias de comunicación interna. ....	941
7.4.3.7.1.- Dónde sitúa la labor de comunicación interna.....	941
7.4.3.7.2.- Qué herramientas utiliza.....	941

7.4.3.7.3.- ¿Considera que sus empleados se identifican con la cultura empresarial?.....	945
7.4.3.8.- Recursos económicos asignados. ....	946
7.4.3.8.1.-Con qué criterios determina el presupuesto anual de comunicación.....	946
7.4.3.8.2.- A qué acciones de comunicación destina mayor presupuesto. ....	947
7.4.3.8.3.- ¿Compartiría con nosotros el presupuesto anual destinado a comunicación?.....	950
7.4.4.- Análisis de las claves para propiciar el desarrollo en comunicación. ....	951
7.4.4.1.- Problemas y factores determinantes para el desarrollo de la comunicación. ....	952
7.4.4.2.- Importancia que se le concede a la comunicación desde las asociaciones. ....	967
7.4.4.3.- Campañas de comunicación realizadas en beneficio del sector. ....	969
7.4.4.4.- Qué agentes externos pueden apoyarles en comunicación. ....	974
7.4.4.5.- El asociacionismo podría fomentar el desarrollo en comunicación. ....	975
7.5.- Revisión y actualización de conclusiones trabajo de campo I y II en el 2009: asociaciones empresariales y empresas. ....	976
7.6.- Apreciaciones finales al trabajo de campo I y II. ....	982
<b>Capítulo octavo. ....</b>	<b>985</b>
<b>Trabajo de campo III: <i>focus group</i> y conclusiones.</b>	
<b>La perspectiva sobre estado de la gestión de la comunicación corporativa y claves para su desarrollo, según los profesionales de la comunicación.</b>	

8.1.- Introducción al trabajo de campo III, con los representantes de los profesionales de la comunicación valenciana. ....	989
8.2.- Conclusiones del trabajo de campo III: La perspectiva sobre estado de la gestión de la comunicación corporativa y claves para su desarrollo, según los profesionales de la comunicación. Verificación parcial de la hipótesis. ....	992
8.2.1.- Refutación de las conclusiones parciales del trabajo de campo I y II. ....	992
8.2.2.- Posibles cambios, provocados a raíz de la situación coyuntural por la que atraviesa la economía en 2009. ....	998
8.2.3.- Áreas de mejora a nivel comunicativo y claves para propiciar el desarrollo en la materia. ....	1000
8.3.- Apreciaciones finales al trabajo de campo III. ....	1008

## MARCO CONCLUSIVO: VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS

Capítulo noveno. ....	1011
Verificación de la hipótesis, conclusiones finales y futuras líneas de investigación.	
9.1.- Consideraciones al último capítulo. ....	1015
9.2.- Confirmación de la hipótesis. ....	1016
9.2.1.- Revisión de la primera parte de la hipótesis: valores competitivos de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. ....	1016
9.2.2.- Revisión de la segunda parte de la hipótesis: concepción que tienen los sectores tradicionales de la comunicación. ....	1019
9.2.3.- Revisión de la tercera parte de la hipótesis: gestión de la comunicación corporativa por parte de los sectores estudiados. ....	1022

9.2.4.- Revisión de la cuarta parte de la hipótesis: condicionantes que justifican la situación retratada. ....	1026
9.3.- Conclusiones finales. ....	1028
9.4.-Claves para la introducción de políticas de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana y futuras líneas de investigación. ....	1031
9.5.- Reflexiones finales de la investigación desde una visión personal. ....	1039
<b>Capítulo décimo. ....</b>	<b>1049</b>
<b>Bibliografía y fuentes consultadas.</b>	

**Capítulo primero.**

**Introducción, hipótesis y metodología de la investigación.**



## Índice del capítulo primero.

*Página*

### **Introducción, hipótesis y metodología de la investigación.**

1.1.- Introducción e interés de la investigación. ....	25
1.2.- Acotación del objeto de estudio, objetivos e hipótesis. ....	33
1.2.1.- Acotación y determinación del objeto de estudio. ....	33
1.2.2.- Objetivos generales y objetivos específicos. ....	40
1.2.3.- Formulación de la hipótesis. ....	41
1.3.- Metodología general de la investigación y fuentes consultadas. ....	43
<i>Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo primero. ....</i>	<i>51</i>





## 1.1.- Introducción e interés de la investigación.

Esta 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”, tiene la intención de realizar una aproximación multidimensional desde la academia al mundo empresarial. Concretamente a ciertos *clusters*<sup>1</sup>, que por la coyuntura económica general, están atravesando una situación complicada, lo que les está llevando a un replanteamiento de sus estructuras y estrategias empresariales, por tanto, es un momento propicio para profundizar y aportarles datos sobre la gestión que realizan de su comunicación corporativa y cómo esta, contribuye a la construcción de su imagen corporativa. Esta investigación, pretende primero conocerlos en profundidad a nivel comunicacional, para poder posteriormente en una fase prospectiva, aportar ciertas claves que ayuden a potenciar su competitividad en un mundo cada vez más global.

Es interés de este trabajo el permanecer próximos al mundo empírico, al mundo de la empresa, para poder después, retroalimentar los contenidos impartidos en clase tanto a los alumnos de la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas como a los del postgrado oficial, en la especialidad de Dirección Estratégica de la Comunicación, desde una perspectiva realista a lo que van a encontrar en el mercado laboral, geográficamente más cercano. En definitiva, aproximar el mundo de la empresa al de la universidad y viceversa,

---

<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).

para ajustar lo que se hace a lo que se dice y lo que se dice a lo que se hace, ofreciendo a los alumnos un discurso realista.

Cabe matizar que el interés por el mundo profesional, no es una elección individual de la doctoranda sino un estilo propio del catedrático Rafael López Lita y que así se trabaja, desde el Departamento de Ciencias de la Comunicación donde su director, el también catedrático Javier Marzal, comparte y promulga esta filosofía, convencido de la relevancia de esta proximidad entre la docencia y la empresa. Así queda patente en su proyecto docente<sup>2</sup> donde afirma, citando a Cruz Tomé, que todas las actividades del profesor universitario deben estar dirigidas hacia y desde la práctica profesional, una exigencia cada vez más acuciante de la sociedad en la que vivimos y a la que servimos.

También en Europa, se comienza a percibir en este sentido, con personalidad e indicadores propios la denominada tercera misión de la universidad<sup>3</sup> que no es más que la importancia del acercamiento del mundo de la empresa a la universidad y viceversa. Materializada esta tercera misión de la universidad en un constante diálogo entre empresarios y académicos. Y en las propias líneas estratégicas de la *Universitat Jaume I*, donde se inscribe esta tesis, se encuentra este mismo objetivo, pero interpretado como la importancia de la proximidad de la universidad a la realidad empresarial en general y principalmente, a la del entorno más próximo, lo que justifica también que el ámbito geográfico seleccionado sea la Comunidad Valenciana, entorno natural de desarrollo profesional de los alumnos de esta universidad.

Por tanto, este es un planteamiento que está plenamente de acuerdo con los contenidos de la conferencia de Suarez y Galán, promotores de Bolonia desde el Ministerio de Educación y Ciencia, sobre las relaciones entre la empresa y la universidad, sobre las que afirman:

---

<sup>2</sup> MARZAL FELICI, J. (2003), pág. 136.

<sup>3</sup> SUÁREZ, B. Y GALÁN, L. (marzo, 2006), pág. 2.

«La sociedad del conocimiento deja patente que reclama a la universidad un mayor protagonismo en el desarrollo tanto económico como social de los países. Una sociedad en la que la generación, transformación y transmisión de la información y del conocimiento constituye la base sobre la que se construye la competencia y la competitividad de las personas y la productividad de las empresas. Esto obligará a asumir los hábitos, los procedimientos y los modelos organizativos, culturales y sociales que la tecnología ayuda a proporcionar en un mundo global intercomunicado, competitivo y muy desequilibrado tanto desde el punto de vista de recursos como de costes y de posibilidades de futuro.»<sup>4</sup>

Además, esta tesis doctoral pretende ser una prolongación de otras investigaciones ya realizadas en la *Universitat Jaume I* y que son consideradas precedentes de esta, concretamente una primera llevada a cabo en 2001 por el director de este trabajo, el catedrático Rafael López Lita, sobre “Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro”, a la que dio continuidad la tesis doctoral de la profesora Lorena López Font, en 2005, centrando este mismo objeto de estudio en el ámbito de la Comunidad Valenciana. También la profesora Magdalena Mut Camacho, en 2006, presentó su tesis sobre la figura del DIRCOM a nivel nacional, lo que completó la visión de las otras dos investigaciones, centrándose entonces en la parte del anunciante<sup>5</sup>. Pues bien, la presente tesis, pretende dar continuidad a esta pero de nuevo, desde un enfoque más próximo geográficamente al ámbito de actuación de la universidad, los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, sectores estratégicos para el desarrollo socioeconómico de este territorio. Como datos cuantitativos que corroboran esta afirmación se deben citar tres principalmente ya que, del total de los sectores industriales de la Comunidad Valenciana, los sectores tradicionales suponen en el 2007, el 39%

---

<sup>4</sup> SUÁREZ, B. Y GALÁN, L. (marzo, 2006), Conferencia Jornadas sobre empresa y universidad en la Universidad de Zaragoza, pág. 7.

<sup>5</sup> Se considera que el término “anunciante”, no refleja actualmente la riqueza necesaria para designar al iniciador de la actividad comunicativa, bajo la concepción de la comunicación corporativa planteada por esta investigación. Sin embargo, será utilizado puesto que no hay, a día de hoy, otra terminología más adecuada que refleje la magnitud e importancia de este agente, que desde luego va más allá de “darse a conocer a través de los medios publicitarios con fines comerciales, informativos o sociales” como aparece en el diccionario LÓPEZ LITA, R. (2003), pág.30-31.

en número de empresas, el 30'8% en facturación y el 50'6% de la mano de obra empleada<sup>6</sup>.

Circunscritas en la Comunidad Valenciana y sobre el campo de la comunicación, hay que citar también otras dos investigaciones anteriores a esta, una de 1997 que fue la tesis doctoral de la profesora de la Universidad Cardenal Herrera de Valencia, Rosa Visiedo, dirigida por el profesor Juan Benavides y titulada “El futuro de las agencias de publicidad en el marco de la Comunidad Valenciana. Investigación aplicada”, y otra más reciente, del año 2006 iniciativa de la Generalitat Valenciana, el “Libro blanco de la publicidad de la Comunidad Valenciana”.

También esta tesis es consecuencia del trabajo de investigación realizado por la doctoranda para la obtención del Diploma de Estudios Avanzados en el año 2003, que versaba sobre la marca y los atributos de marca en uno de los *clusters* incluidos en este trabajo, concretamente el sector cerámico. Se concluía que tan sólo una empresa, Porcelanosa, de un sector compuesto por casi cuatrocientas compañías en aquel momento, había logrado crear una imagen corporativa fuerte, diferenciada y con gran reconocimiento por parte de diversos públicos. Esto denotaba una falta de valorización de lo que una imagen fuerte podía aportar a la competitividad empresarial y además, que como consecuencia revelaba que no había una gestión eficaz de la imagen y la comunicación corporativa.

Asimismo, esta tesis doctoral se enmarca dentro de un proyecto de investigación financiado por el Ministerio de Educación y Ciencia y que dirige el catedrático Rafael López Lita, titulado “Tendencias actuales en la gestión de intangibles comunicativos para el desarrollo socioeconómico del territorio”, que comenzó el 1 de octubre del año 2006 y ha finalizado en 30 de septiembre del presente 2009, en el que la doctoranda pertenece al grupo de investigación. Evidentemente la temática de esta tesis enlaza directamente

---

<sup>6</sup> Según datos extraídos de distintas estadísticas del Instituto Valenciano de Estadística (IVE), concretamente de la “encuesta industrial” donde los últimos datos actualizados son del año 2007.

con el proyecto de investigación, puesto que se centra en la gestión que realizan de su comunicación corporativa algunos de los sectores empresariales más relevantes de la Comunidad Valenciana, considerando que la creación de marcas fuertes, contribuye al desarrollo socioeconómico no sólo de las propias empresas y sectores sino también, de toda la región, de toda la comunidad, y por consiguiente, dota de valor a un territorio, formando parte también de la configuración de su propia imagen.

Y es que es un hecho comprobado que las economías fuertes son economías con marcas fuertes, es una consecuencia de su competitividad y estas, aseguran la permanencia en el mercado y aportan valor añadido a los países que las exportan. Ante la creciente globalización de los mercados, es de gran interés para los poderes públicos promover el desarrollo de las marcas porque su fortaleza, llevará a la fortaleza del país o territorio, un factor a tener en cuenta, que es con frecuencia olvidado, según Kapferer y Thoenig<sup>7</sup>. Desestabilizar a las marcas es desanimar a la inversión y la exportación, algo por lo que evidentemente deben luchar los territorios y en este caso, las instituciones de la Comunidad Valenciana para que no suceda.

Este trabajo parte de la base de que hay mucho escrito sobre la gestión y las estrategias de comunicación corporativa, pero se trata en la mayoría de los casos, de modelos planteados para grandes corporaciones, que se plantean inalcanzables para las pequeñas o medianas empresas. Sin embargo, la mayoría de las empresas que conforman los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana son pymes, y que bien sea por su sentimiento de inferioridad o quizás, su falta de formación en comunicación o falta de estructura y recursos, ven los modelos planteados muy lejanos a su realidad, o lo que es peor, según las conclusiones a las que llega el académico Camisón<sup>8</sup>, este hecho ha producido que en muchos casos las pymes luchen con la gran empresa con sus mismas armas y no han aprovechado las ventajas inherentes a su tamaño, única oportunidad para vencerlas.

---

<sup>7</sup> KAPFERER, J. N. y THOENIG, J. C. (1991), pág. XVIII.

<sup>8</sup> CAMISÓN, C. (2001).

Y es que, pese a que la mayoría de la literatura en este tema, se centre en grandes empresas, las estadísticas reflejan claramente la importancia cuantitativa de las pequeñas y medianas en el tejido industrial de la Comunidad Valenciana, al igual que en el de España y también en el ámbito Europeo, donde más del 90% de las organizaciones son pymes. Concretamente el objeto de estudio de esta tesis doctoral, los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, son sectores que han tenido una gran relevancia en la generación de riqueza y empleo en las tres provincias valencianas y que actualmente, están viendo como cada día su competitividad frente a otros mercados va en un descenso vertiginoso.

Fundamentalmente una de las causas de esta pérdida de competitividad, podría estar en la falta de inversiones de estos sectores, en activos intangibles que les diferencien y doten de valor frente a los competidores, ya que al tratarse de sectores eminentemente productivos con mano de obra extensiva, han sido desde siempre mucho más agresivos con sus inversiones en tangibles, que les proporcionaban resultados a corto plazo. Esta tesis parte de la base de que la imagen y la comunicación corporativa, correctamente gestionadas, son activos estratégicos al servicio de cualquier organización, con independencia de cuál sea el tamaño, el sector o la ubicación geográfica de la empresa. Además, el alcanzar una imagen corporativa positiva, en primera instancia, y que con el tiempo y la coherencia en su gestión se convierta una buena reputación, es fundamental para garantizar la competitividad empresarial. Es más, la situación de crisis generalizada que atraviesa la economía mundial, y que tanto está afectando a las empresas españolas y valencianas, todavía pone más de manifiesto, si cabe, que aquellas organizaciones que están sobreviviendo mejor a esta situación como será analizado, son las que han invertido en estos intangibles que les han dotado de diferenciación y fortaleza frente a sus públicos y sus competidores. De hecho, se comprobará como las inversiones realizadas por los diversos sectores empresariales en activos tangibles, cada vez tienen menor valor y son susceptibles de plagio de forma rápida y sencilla, lo que debilita a la organización y le hace perder día a día competitividad.

Pues bien, los *clusters* empresariales considerados los tradicionales de la Comunidad Valenciana son el sector de la agroalimentación, el del calzado, el cerámico, la iluminación, el juguete, el mueble y el textil<sup>9</sup>. Hay que recalcar, que serán considerados y tratados conjuntamente a lo largo de toda la investigación, puesto que poseen características básicas comunes, que permiten que sean analizados como un conjunto homogéneo. El que mayoritariamente sean empresas pymes familiares, con orígenes artesanales y ahora, eminentemente productoras y manufactureras, que elaboran el producto final acabado y preparado para comercializar, con distribución similar, etc. son aspectos, considerados suficientes para tratarlos como un distrito industrial y/o *cluster* más amplio.

Y como ya ha sido apuntado, en esta tesis hay cierto grado de responsabilidad hacia el apoyo al desarrollo empresarial, que como docentes se tiene y que autores de importante referencia para este trabajo como son Justo Villafañe, Joan Costa, Paul Capriotti y Juan Benavides<sup>10</sup> corroboran y apoyan con estas palabras, la necesidad de estar al día de los cambios que se producen en la comunicación corporativa:

«La tarea que hoy tenemos todos los que nos dedicamos a cuestiones relacionadas con la comunicación es la reflexión y el estudio y, sobre todo, agilizar el acercamiento entre las universidades y las organizaciones, entre los investigadores y los anunciantes, entre los profesionales y los docentes. Sólo estas relaciones permitirán sacar adelante los nuevos modelos, los conceptos y las definiciones que se requieren para entender las exigencias y proyectar hacia el futuro de un modo coherente y crítico la nueva sociedad del conocimiento.»

Villafañe también apunta algo que interesa para justificar el interés de esta investigación<sup>11</sup>, cuando afirma que España ha recuperado en los últimos

---

<sup>9</sup> La determinación de los siete sectores considerados, los tradicionales, de la Comunidad Valenciana fue consensuada en marzo de 2006 con D. Rafael Montero, Secretario General de la CIERVAL (Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana).

<sup>10</sup> BENAVIDES, J. en el prólogo de VICTORIA MÁS, J. S. (coord.) (2005), pág. 16.

<sup>11</sup> VILLAFAÑE, J. en el prólogo de BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 13.

quince años el retraso que llevaba respecto a Europa en materia de comunicación.

«Sin embargo, el dinamismo de este proceso también implica, a mi juicio, algunos riesgos que paso a comentar. Uno de ellos es la inmadurez de muchos de los planteamientos profesionales que, al albur de una demanda notable por parte de las empresas de los nuevos servicios de consultoría en *corporate*, han proliferado simplificando banalmente la gestión de la imagen y la comunicación de las organizaciones. La gestión profesional de la imagen y la comunicación debe ser, en tal sentido, una reivindicación firme por parte de todos los sectores implicados; desde los directores de comunicación -los auténticos protagonistas de esa gestión- hasta los profesionales del *corporate* y los docentes que desde las universidades o las escuelas de negocios tienen la misión de formar especialistas competentes en esta materia. Sólo así evitaremos esos movimientos pendulares de esta profesión, hoy emergente, pero que debe consolidarse rigurosamente.»

También Joan Costa<sup>12</sup> afirma al respecto, que empieza a ser conveniente que se practique una gimnasia mental contra las fijaciones de un pensamiento postindustrial, que ya es residual. Lo que se preconiza es una gimnasia preparatoria que, a partir de lo que viene de atrás, ayudará a corregir, adaptar, modificar para dejar espacio y perspectiva para lo que hay que añadir, derivar, transformar, cambiar en función de hoy mismo y del futuro. Y como también afirma Costa<sup>13</sup>, en la introducción del libro de Capriotti, “La imagen de la empresa”, las empresas también están obligadas a adecuarse a las nuevas exigencias como son la calidad total, la nueva ética del nuevo consumidor, las directivas comunitarias de residuos y embalajes, etc.

Pues bien estos cuatro académicos y profesionales, de gran importancia para esta tesis doctoral, destacan entre otros temas esta responsabilidad del docente a la que se hacía referencia, frente al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje del alumnado que debe estar al día de las últimas tendencias y realidades, con el fin de labrarles un futuro profesional competente a las exigencias laborales. Pero también la importancia de que las

---

<sup>12</sup> COSTA, J. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 554.

<sup>13</sup> CAPRIOTTI, PAUL (1992). Pág. 3-4.



empresas estén al día y adecúen sus recursos y capacidades, a los cambios que se producen en el mercado con la finalidad potenciar su competitividad, como clave de su supervivencia. Con esta introducción, que pretende justificar la elección de la temática de la investigación y se da paso a la determinación de objetivos, a la formulación de la hipótesis y a la contextualización del objeto de estudio.

## **1.2.- Acotación del objeto de estudio, objetivos e hipótesis.**

El objetivo de este segundo epígrafe es realizar una acotación al claro protagonista de este trabajo, los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana y justificar el por qué del interés por ellos desde el análisis de diferentes facetas y perspectivas, con la finalidad de alcanzar los objetivos también aquí descritos. Y qué mejor manera de realizarlo, que analizando cada parte del título de la tesis, una vez haya sido descrito el objeto de estudio.

### **1.2.1.- Acotación y determinación del objeto de estudio.**

Respecto a la selección concreta del tema de esta investigación, surge por el interés de la doctoranda fruto de la observación, el conocimiento y la reflexión tanto desde el ámbito profesional como desde el docente sobre el sector de la comunicación en la Comunidad Valenciana. Se observa que hay una constante interacción entre los diferentes agentes y protagonistas, anunciantes, agencias de publicidad, consultoras de comunicación, medios, etc. que conforman la estructura del sector, pero con notables diferencias y grados de implicación, desarrollo y conocimiento sobre la materia.

Dentro de esta estructura de la comunicación, o como apunta David Alameda<sup>14</sup>, esta estructura de la publicidad, se encuentra en su zona nuclear, como él denomina, el anunciante en primer lugar, seguido de las empresas de

---

<sup>14</sup> ALAMEDA GARCÍA, D. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 324-325.

publicidad o entidades dedicadas a realizar las estrategias mercadotécnicas del anunciante, los medios y soportes publicitarios, y finalmente, el consumidor o receptor final del esfuerzo comunicativo. Y dentro de lo que destaca como zona base, cita a la universidad y a los investigadores como parte también de esta estructura. No obstante, Alameda destaca de todos estos agentes, al anunciante, como “el iniciador y responsable final de cualquier decisión publicitaria” y sobre esta figura recaen los esfuerzos de esta tesis.

Partiendo de la perspectiva de que el anunciante es la razón y el motivo de desarrollo de todos los demás agentes que conforman el sector de la comunicación, desde este punto de vista se posiciona esta investigación. Por tanto, el anunciante estaría más que en primer lugar, dentro de esta zona nuclear, estaría en el eje central alrededor del cual tendrían razón de ser, el resto de agentes. Sin la iniciativa de este protagonista absoluto de la comunicación, no tendrían cabida, ni sentido, el resto de interlocutores. Él, es el que decide poner en marcha la acción de comunicación dirigida a sus públicos, buscando la colaboración de los profesionales de la comunicación, haciendo uso de los medios y soportes publicitarios y en todo caso, relacionándose o nutriéndose de los profesionales universitarios e investigadores.

Por tanto, esta investigación plantea la siguiente estructura alternativa en la que el anunciante<sup>15</sup> se encuentra en el centro mismo de toda acción comunicativa.

---

<sup>15</sup> Se insiste en lo dicho anteriormente, ya que se considera que el término “anunciante”, no refleja actualmente la riqueza necesaria para designar al iniciador de la actividad comunicativa bajo la concepción de la comunicación corporativa planteada por esta investigación. Sin embargo, será utilizado puesto que no hay, a día de hoy, otra terminología más adecuada que refleje la magnitud e importancia de este agente, que en este planteamiento por supuesto, va más allá de anunciarse y hacer comunicación puramente publicitaria.



Fig.1. Estructura y agentes de la comunicación.

Además, se considera necesario e incluso una obligación, que siendo el anunciante la pieza clave e iniciador del proceso de comunicación, que el resto agentes deban velar y contribuir a su desarrollo, mejora e incluso mayor profesionalización en los procesos de trabajo relativos a la gestión de la imagen y la comunicación corporativas. Y es que las pymes, no tienen el perfil exclusivamente de comunicadores, como es el caso del resto de protagonistas, excepto el de los consumidores, que son los receptores últimos de dichas acciones.

Por esto, el objeto de estudio de esta investigación, se centra en la figura del anunciante y más específicamente, en las empresas/anunciantes pertenecientes a los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana que son como se ha apuntado anteriormente, el sector de la agroalimentación, el del calzado, la cerámica, la iluminación, el juguete, el mueble y el textil. Estos son *clusters* de gran interés por la proximidad geográfica y la responsabilidad propia de esta investigación en la contribución al desarrollo y evolución del tejido industrial, concretamente en el tema que compete a esta

tesis, en la comunicación corporativa como activo estratégico empresarial, como elemento clave para su desarrollo competitivo. Y es que la mayoría de empresas de los sectores, también denominados manufactureros tradicionales, están condicionadas por un conjunto de debilidades estructurales y de nuevas amenazas del entorno que limitan su capacidad para subsistir, por ello este es un momento propicio para abordar estos temas.

La desfavorable dinámica empresarial de los últimos años marcada por un flujo de salidas, cierre de empresas, mayor que el de entradas o la negativa evolución de la balanza comercial, no hacen más que atestiguar el problema que están atravesando. Si a esto se añade que estas industrias tienden a concentrarse geográficamente en *clusters* y/o distritos industriales, de forma que en algunos municipios se puede llegar a una concentración del empleo en alguno de estos sectores de más del 50% de la población, con estos datos hay que hacerse una idea del grave problema que supone la pérdida de competitividad<sup>16</sup> de estas empresas. El profesor José Pla Barber de la Universidad de Valencia y el resto de autores de este artículo citado, plantean que la situación no es coyuntural, y que si se quiere sobrevivir, en la medida de las posibilidades de cada empresa, se debe reaccionar de manera inminente, aunque ello implique un cambio organizativo, y sobre todo un cambio de postura y/o actitud.

Además, estos sectores han sido tradicionalmente de una importancia muy relevante en el panorama de la comunicación, y su actual debilidad, condiciona enormemente la supervivencia de muchos de los agentes que componen la estructura de la comunicación valenciana. Esta afirmación queda probada en la tesis de la profesora Lorena López Font<sup>17</sup> cuando habla en sus conclusiones de los anunciantes valencianos históricos, donde todas las marcas, absolutamente todas las marcas que se citan por parte de los profesionales de la comunicación valencianos, pertenecen a estos sectores como el de agroalimentación donde se cita a La Española, El Almendro, Turrónes el Lobo, etc. el sector del calzado donde aparecen Paredes y Kelme,

---

<sup>16</sup> PLA BARBER, J. y OTROS (2007),pág. 68 y 70.

<sup>17</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 676.

el de la cerámica con Porcelanosa y Tau Gres, etc. Sin embargo, se habla de todos ellos en pasado y la realidad actual es que estos sectores cada vez menos están entre los anunciantes más relevantes de la Comunidad Valenciana, según los últimos datos de Infoadex 2009.

Se debe apuntar también que el ámbito empresarial mayoritario de la Comunidad Valenciana y el de los sectores objeto de estudio, está compuesto principalmente por pequeñas y medianas empresas, que en la mayoría de los casos coincide que son empresas además familiares. Por ello, el acercarse a conocer y comprender las particularidades de este tipo de organizaciones, será muy beneficioso para esta investigación. Aunque las pymes, según la tesis de Mukiur Richard Mababu<sup>18</sup>, comparten los mismos problemas de fondo que las grandes empresas, tienen ciertas peculiaridades que en el campo de la investigación muchas veces han sido descuidadas. Y estos sectores, tienen una gran importancia como entidades generadoras de riqueza, empleo y bienestar social en la Comunidad Valenciana, por lo que se hace imprescindible un conocimiento en profundidad sobre ellas.

Y además, es necesario como se recalca al principio la adecuación a la realidad empresarial que nos rodea y que el profesor y consultor Antonio Lacasa<sup>19</sup> refleja claramente con sus palabras:

«Cabe preguntarnos, si docentes, investigadores y profesionales del marketing y la comunicación, no estamos errando de continuo en exponer las técnicas comerciales a un nivel parcial y no representativo, ejemplificando mayoritariamente con casos de grandes empresas, llevados por la espectacularidad cuantitativa, a espaldas de la realidad de mercado. Casos prácticos, sofisticadas estrategias, complejos sistemas, grandes campañas, grandes presupuestos y también grandes equivocaciones al pensar que nunca nos va a ocupar el caso de una empresa. El problema aumenta cuando en el ejercicio profesional es difícil comprender una “visión pyme”, las reales dimensiones de los problemas, aplicando soluciones con la mentalidad “es lo mismo pero en pequeño...” sin tener en cuenta la singularidad de esa empresa, de su empresario, de su mercado y la idoneidad de una planificación y herramientas específicas y necesariamente eficaces.»

---

<sup>18</sup> MABABU, MUKIUR RICHARD (1996), pág. 117.

<sup>19</sup> LACASA Y BLAY, A. S. (2004), pág. 21.

No se puede finalizar este epígrafe sin analizar detenidamente el título de esta tesis, en el que se establecen cuatro niveles de aproximación al objeto de estudio que se irán abordando a lo largo de los diferentes bloques del presente documento, esta descripción también aporta ciertas pinceladas sobre la metodología empleada, que no es el objetivo de este apartado ya que será revisado más adelante.

**Primer nivel de aproximación:**

**“Gestión y estrategias de comunicación corporativa...”**

Es necesario que una de las primeras aproximaciones conceptuales se realice retratando cuál es la metodología idónea para una eficiente gestión de la comunicación corporativa, con el objetivo de alcanzar una imagen positiva. Para ello, se realizará una revisión teórica de los diferentes modelos, las aportaciones de diferentes autores de referencia, con la finalidad de establecer finalmente cuál es la planificación estratégica idónea para esta tesis doctoral.

En un segundo paso y a través de uno de los trabajos de campo que se realizarán, se retratará también cual es el estado de la cuestión en referencia a los sectores protagonistas del trabajo. Será necesario para ello, realizar un contraste entre el modelo establecido como el idóneo a nivel teórico y la realidad de su aplicación en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. Ahondando en las particularidades y condicionantes que determinan un grado u otro de aplicación del modelo de gestión y las problemáticas o áreas de mejora más relevantes a la hora de establecer las diferentes estrategias de comunicación.

**Segundo nivel de aproximación:**

**“...en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana”**

Por ser los protagonistas de la investigación, deberán ser caracterizados desde diferentes perspectivas, puesto que simultáneamente son anunciantes

valencianos, son también pequeñas y medianas empresas y son *clusters* industriales con características definitorias, lo que les lleva a tener unos comportamientos concretos en materia de comunicación que serán analizados a través de distintas investigaciones consideradas precedentes de esta, sobre cada materia en cuestión. Asimismo se analizarán los orígenes históricos, la evolución que han sufrido a lo largo de casi cincuenta años y se representará cuantitativamente, la importancia y el peso específico que tienen en la Comunidad Valenciana.

#### **Tercer nivel de aproximación:**

**“Claves para la integración y desarrollo de políticas de comunicación...”**

Se trata de una etapa prospectiva que se llevará a cabo posteriormente a alcanzar el resto de objetivos de la tesis, a través de los distintos trabajos de campo tanto con empresas como con profesionales del sector de la comunicación. Es interés de este trabajo poder establecer unas líneas de actuación de futuro, después de haber validado o no la hipótesis de partida, para desarrollar políticas de comunicación entre estos sectores.

#### **Cuarto nivel de aproximación:**

**“...como activo estratégico de la competitividad empresarial”**

Aunque ya en la introducción se apuntaba que esta investigación partía de la base, de que alcanzar una imagen positiva a través de la gestión de la comunicación corporativa era un factor estratégico para la competitividad empresarial, evidentemente esto habrá también que demostrarlo. A través del marco conceptual se deberá verificar esta afirmación analizando desde la evolución de la mentalidad empresarial, la de los consumidores, la de los mercados, etc. y su influencia en el desarrollo de la comunicación corporativa.

Pero, qué determina la competitividad empresarial, esto será también un tema a trabajar desde una visión general y teórica hasta una visión próxima a

los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana con el trabajo de campo. Y lo más destacable de esta aproximación, qué tipo de actuaciones están realizando estos sectores promovidos por la propia administración pública para alcanzar esta meta.

Todos estos puntos serán los contenidos desarrollados por la presente tesis doctoral, seleccionando en cada caso la metodología más idónea para alcanzar dicha meta.

### **1.2.2.- Objetivos generales y objetivos específicos.**

Antes de formular los objetivos generales y específicos de esta tesis, se debe matizar que ya han ido apareciendo a lo largo de la introducción y la acotación del objeto de estudio, no obstante, es importante enunciarlos específicamente.

Los objetivos generales de esta investigación son:

1º.- Respalda cómo la creación de una imagen positiva, a través de la gestión de la comunicación corporativa, contribuye a potenciar y fortalecer la competitividad empresarial.

2º.- Analizar, sintetizar y diagnosticar el grado de desarrollo a nivel de comunicación corporativa de las empresas pertenecientes a los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.

3º.- Valorar y establecer unas claves para el desarrollo de políticas de comunicación corporativas, teniendo en consideración los puntos fuertes y las áreas de mejoras detectadas.

Ante estos, los objetivos específicos de esta investigación son:



- a.- Retratar la importancia que los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana conceden a la imagen y la comunicación corporativa.
- b.- Conocer los valores tangibles e intangibles en los que basan su competitividad dichos sectores.
- c.- Determinar las singularidades que caracterizan la gestión de estos activos intangibles tanto en las pequeñas y medianas empresas, como en el anunciante valenciano.
- d.- Captar cómo gestionan, qué estrategias de comunicación corporativa utilizan y cuál es su metodología de trabajo.
- e.- Determinar en qué lugar sitúan la comunicación, qué importancia le dan, la estructura y los recursos que destinan, etc.
- f.- Detectar los puntos fuertes y las áreas de mejora a abordar de forma realista en base a sus recursos y capacidades.

### **1.2.3.- Formulación de la hipótesis.**

Este es uno de los eslabones más importantes de esta investigación puesto que la formulación de la hipótesis supone el paso entre la teoría y la investigación, que llevará al descubrimiento de nuevos hechos. Atendiendo a las raíces etimológicas, hipótesis significa una explicación supuesta que está bajo ciertos hechos a los que sirve de soporte y se deriva, de *hipo* (bajo) y *thesis* (posición o situación). Según Visauta una definición de hipótesis podría ser: “soluciones probables, previamente seleccionadas, al problema planteado, que el científico propone para ver, a través de todo el proceso de investigación, si son confirmadas por los hechos”<sup>20</sup>. Por tanto, parte de una conjetura que se hace sobre la realidad que aún no se conoce y que se ha formulado precisamente, con el objeto de llegar a conocerla.

---

<sup>20</sup> VISAUTA VINACUA, BIENVENIDO (1989) Pág. 109.

Respecto a las características de la hipótesis del presente trabajo, que se debe advertir que se trata de una investigación cualitativa y que como corresponde a una investigación de este tipo, se trata de una hipótesis que se podría clasificar de inductiva puesto que parte del empirismo, como fuente de conocimiento, ya que se tiene referencia de varios casos reales, aunque aislados, donde se observan ciertas tendencias y la finalidad de este trabajo, es confirmar si se puede verificar, y de este modo, plantear una generalización de la misma para todo el universo de estudio. Esta hipótesis, está compuesta de diversas variables, con una clara relación de dependencia entre ellas<sup>21</sup>.

La hipótesis de esta tesis doctoral afirma que:

- Los denominados sectores empresariales tradicionales de la Comunidad Valenciana siguen teniendo actualmente aquello que les caracterizó en sus inicios, una mentalidad eminentemente productora y esto, 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.
- 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. Efectivamente, tampoco tienen entre sus prioridades la comunicación corporativa y el poner los medios y recursos necesarios para llevar a cabo una gestión estratégica y eficiente de la misma.
- Por tanto, la gestión de su comunicación está basada únicamente en la aplicación de técnicas exclusivamente publicitarias, guiados por la intuición, con objetivos puramente comerciales, sin previa definición y

---

<sup>21</sup> VISAUTA VINACUA, BIENVENIDO (1989) Pág. 114 y 117.

sin metodología clara. Y esto, les lleva a que las pocas experiencias que tienen en publicidad, sean negativas y carentes de resultados y por ello, son desconfiados ante lo que la comunicación les puede reportar.

- Finalmente, se tratará de verificar si son sus condicionantes estructurales, ya que mayoritariamente son pequeñas y medianas empresas, y por lo tanto se les presupone con recursos humanos y económicos limitados, lo que las hace tener estas carencias en materia de comunicación o si se pueden establecer otras causas, que justifiquen esta situación antes descrita.

Será por tanto necesario, confrontar esta hipótesis con datos objetivos, de manera que a través de los resultados de los mismos puedan confirmarse, modificarse o rechazarse. Pero como no es intención de esta investigación, establecer un panorama y un discurso pesimista sino por el contrario, una vez verificada o no esta hipótesis de partida y habiendo obtenido un conocimiento en profundidad de la situación por la que atraviesan estos sectores, poder aportar ciertos criterios y claves para propiciar esa introducción y desarrollo de políticas de comunicación o hacer más eficiente si cabe su gestión, en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. Para finalmente poder establecer unas pautas que ayuden a integrar, dar coherencia y a rentabilizar, siempre de una manera realista y cercana a su coyuntura y sus recursos, para que la correcta gestión de la comunicación, sea un factor determinante de su competitividad.

### **1.3.- Metodología general de la investigación y fuentes consultadas.**

En este epígrafe se pretende presentar y justificar el método científico empleado en esta tesis y de forma simultánea citar las fuentes a las que se ha recurrido para el desarrollo de cada fase. Sin embargo, antes de introducirse en ello, se debe hacer una breve alusión al significado de conocimiento científico, origen y consecuencia del método científico, que como aporta

Alcina<sup>22</sup> puede ser de dos géneros, o es conocimiento inmediato y está, por tanto, basado en la experiencia de cada persona, o es un conocimiento mediato o intelectual, adquirido a partir de otros conocimientos que ella misma posee. Por tanto, en esta investigación se debe aclarar que el interés está centrado en ese conocimiento, que partiendo del no científico a través de una serie de métodos se convierte o transformará en científico.

Y es que la noción de ciencia, en su acepción original y más general, equivale a toda clase de saber, todo tipo de conocimiento acerca del mundo que nos rodea, pero en este sentido significa conocimiento demostrado y este lleva a requerir razonamientos, pruebas o demostraciones, que permitirán obtener conclusiones a las que no se podría llegar de otro modo. Pero no sólo existe una perspectiva evidentemente al concebir la noción de ciencia por esto, se hace referencia a Bunge, que en un sentido similar aporta nuevos datos señalando que:

«La ciencia, en resolución, crece a partir del conocimiento común y lo rebasa en su crecimiento; de hecho, la investigación científica empieza en el lugar mismo en que la experiencia y el conocimiento ordinario dejan de resolver problemas o hasta de plantearlos».<sup>23</sup>

En esta interpretación queda latente que la investigación científica arranca con la percepción de que el conocimiento disponible es insuficiente para encontrar respuesta a determinados problemas pero a pesar de ello, el conocimiento común se convierte en un punto de partida imprescindible. Y sigue afirmando Bunge que:

«La ciencia no es una mera prolongación ni un simple afinamiento del conocimiento ordinario [...]. La ciencia es un conocimiento de naturaleza especial: trata primariamente, aunque no exclusivamente, de acaecimientos inobservables e insospechados por el lego no educado [...]; la ciencia inventa y arriesga conjeturas que van más allá del conocimiento común [...]; y somete esos supuestos a

---

<sup>22</sup> ALCINA FRANCH, J., (1994), pág. 39.

<sup>23</sup> BUNGE, M. (1976), pág. 20.

contrastación con la experiencia, con ayuda de técnicas especiales, [...] técnicas que, a su vez, requieren teorías especiales».

Tomando como partida otra definición de ciencia de Bunge<sup>24</sup> como “El conjunto de conocimientos objetivos acerca de la naturaleza, la sociedad, el hombre y su pensamiento, obtenidos a través del método científico”, Visauta introduce que son tres los elementos esenciales de la misma y que es lo que se pretende exponer en este epígrafe:

- un contenido
- un procedimiento o forma de actuación
- un campo de actuación

Por tanto, se podría resumir que lo que distingue la labor del científico del que no lo es, es la sistematización de su conocimiento, el orden metodológico de sus exploraciones, el apoyo en los datos empíricos y el continuo sometimiento a prueba de cualquier ley, teoría, hipótesis o postulado previamente formulado. La peculiaridad de la ciencia, consiste en el modo como opera para alcanzar sus objetivos, es decir, en el método científico y en la finalidad a la que se aplica dicho método<sup>25</sup>. La idea de método corresponde en ciencia a la forma de llevar a cabo una acción estructurada y cada ciencia necesita de un conjunto de técnicas específicas para alcanzar sus fines, pero todas ellas lo hacen de acuerdo con una única estrategia: el método científico.

Para Pardinas<sup>26</sup> el método científico queda definido del siguiente modo:

«El método de trabajo científico es la sucesión de pasos que debemos dar para descubrir nuevos conocimientos, o en otras palabras, para comprobar o disprobar hipótesis que implican o predicen conductas de fenómenos desconocidos para el momento».

---

<sup>24</sup> BUNGE, M. (1975): *Teoría y realidad*, Ariel, Barcelona, citado por VISAUTA VINACUA, B., 1989, pág. 24.

<sup>25</sup> VISAUTA VINACUA, B. (1989), pág. 24-25.

<sup>26</sup> PARDINAS, F. (1969), pág. 43.

Por tanto, se debe afirmar que resulta imposible hablar de investigación científica sin tener que hablar del método científico y que se pueda afirmar que entre la investigación científica y el conocimiento científico, encontramos el método científico, que es lo que asegura la primera y el segundo.

Finalmente antes de exponer el método empleado por esta investigación, matizar que se vislumbran dos aspectos fundamentales en el saber científico y que esta investigación apoya: por un lado, el saber sirve para *predecir*, esto es, la ciencia descubre o formula *leyes* de la naturaleza que sirven para predecir situaciones futuras; por otro lado, la *predicción* sirve para proveer *soluciones*, es decir, para *producir* riquezas, mayor conocimiento, mayor bienestar, etc. El mismo verbo “servir” está revelando una faceta fundamental asociada al saber científico: el concepto de utilidad<sup>27</sup>.

Con esta reflexión previa sobre la noción de ciencia y sobre el conocimiento y el método científico, se da paso a la descripción metodológica de esta tesis, que se ha considerado conveniente plasmarla en un esquema visual para que en todo momento, sirva de guía a la hora de avanzar en la lectura de este documento.

---

<sup>27</sup> FERRATER MORA, J. (1978).

## TÍTULO DE LA TESIS

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.

**Capítulo 1:** Introducción, hipótesis y metodología.

## MARCO TEÓRICO: FASE DOCUMENTAL

**Capítulo 2:** La comunicación corporativa como activo estratégico empresarial.

**Capítulo 3:** La gestión estratégica de la comunicación corporativa.

**Capítulo 4:** Particularidades de la gestión de la comunicación en pymes. Aprox. al anunciante valenciano y a los sect. tradic. Com.Valenciana.

**Capítulo 5:** La competitividad empresarial en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.

## MARCO EMPÍRICO: TRABAJO DE CAMPO

**Capítulo 6:** Metodología del trabajo de campo I, II y III.

### TRABAJO DE CAMPO I y II: Capítulo 7 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Asociaciones empresariales representantes de cada sector tradicional de la CV. (7 entrevistas).

Cuatro empresas de cada uno de los siete sectores tradicionales de la CV (28 entrevistas).

### TRABAJO DE CAMPO III: Cap. 8 2 FOCUS GROUP

Junta de Gobierno del Ilustre Colegio Oficial de Publicitarios y RRPP de CV

Junta de Gobierno de la Asociación de Agencias de Publicidad de la CV.

#### Conclusiones parciales sobre:

Los activos tangibles e intangibles en los que basan su competitividad.

Confrontación de las conclusiones parciales, trabajo de campo I y II.

#### Conclusiones parciales sobre:

Cómo gestionan su comunicación corporativa y qué estrategias utilizan.

#### Conclusiones parciales sobre: FASE PROSPECTIVA

Áreas de mejora a nivel comunicativo y claves para propiciar el desarrollo en la materia.

#### Conclusiones parciales sobre: FASE PROSPECTIVA

Áreas de mejora a nivel comunicativo y claves para propiciar el desarrollo en la materia.

## MARCO CONCLUSIVO: VERIFICACIÓN HIPÓTESIS

**Capítulo 9:** Conclusiones finales, verificación de la hipótesis y futuras líneas de investigación.

Como se puede apreciar en el esquema planteado cada parte del título responde a uno de los contenidos o de las cuatro fases de aproximación al objeto de estudio.

La investigación se perfila en tres grandes áreas a las que se ha denominado:

**MARCO TEÓRICO: FASE DOCUMENTAL** (el capítulo 1 que es la introducción a la investigación y exposición de argumentos iniciales y de los capítulos 2 al 5, donde se presenta todo el marco teórico y documental que sienta el punto de partida de la tesis).

**MARCO EMPÍRICO: TRABAJO DE CAMPO** (el capítulo 6 que profundiza en la metodología del trabajo de campo realizado, el capítulo 7 que extrae las conclusiones del trabajo de campo I y II y finalmente, el capítulo 8 que expone las conclusiones del trabajo de campo III).

**MARCO CONCLUSIVO: REFUTACIÓN DE LA HIPÓTESIS** (el capítulo 9 donde se exponen las conclusiones generales, la revisión de la hipótesis planteada inicialmente, y otras líneas de investigación, que se abren a raíz de este trabajo).

En el marco conclusivo se debe hacer mención a que no hay ningún método infalible por ello, se debe tener en cuenta las consideraciones de Bunge:

«El método científico es un rasgo de la ciencia, tanto de la pura como de la aplicada: donde no hay método científico no hay ciencia. Pero no es ni infalible ni autosuficiente. El método científico es falible: puede perfeccionarse mediante la estimación de los resultados a los que lleva y mediante el análisis. Tampoco es autosuficiente: no puede operar en un vacío de conocimiento, sino que requiere algún conocimiento previo que pueda luego reajustarse; y tiene que complementarse mediante métodos especiales adaptados a las peculiaridades de cada tema».<sup>28</sup>

---

<sup>28</sup> BUNGE, M. (1976), pág. 30.



En definitiva, el proceso científico, nunca se puede dar por acabado puesto que se trata de un proceso en constante evolución y transformación puesto que cualquier nueva teoría o hipótesis puede modificar aquello que ya se había concluido en una investigación anterior, por ello, se plantean nuevas líneas de investigación a raíz de las conclusiones de estas que pueden aportar nuevos datos y nuevas perspectivas.

También hay que hacer una referencia a las fuentes de información documentales y bibliográficas, que se están utilizando en esta tesis doctoral y que adquieren una importancia muy relevante. Además, qué duda cabe que ante la explosión informativa que se vive hoy en día, acuciada por el fenómeno de internet, el riesgo a estar desinformado o mal informado es mucho mayor si se consideran los niveles de saturación que produce recuperar volúmenes de información sin filtros discriminatorios, lo que lleva a información sin calidad, inútil y de escaso interés<sup>29</sup>.

Ante esta realidad, se debe incidir en que la selección de fuentes de información documentales realizadas para esta investigación, ha ido dirigida a la minuciosa selección, de tan sólo aquellas relevantes para los temas a tratar, primando como criterio que la naturaleza y el tipo de información fueran adecuadas y de calidad, más que la cantidad ingente de información de la que se dispone a través de tan diversos medios.

Las fuentes de información utilizadas han sido divididas y organizadas bajo los siguientes criterios, por un lado, en fuentes bibliográficas donde además de la bibliografía utilizada evidentemente, también se han incluido aquellos informes y estudios consultados, así como las revistas profesionales y generales de donde se ha extraído información relevante. Por otro lado, también se incluye un apartado de sitios web, donde se hace referencia a todas aquellas fuentes de información que se pueden encontrar a través de internet y que son de procedencia fiable y sobre todo, de interés para el trabajo.

---

<sup>29</sup> PALOMARES PERRAUT, R. Y GÓMEZ CAMARERO, C. (2002), pág. 11.

Respecto a las fuentes concretas que han sido utilizadas principalmente en la fase documental se debe diferenciar entre:

1°.- Fuentes bibliográficas, procedentes de ensayos, investigaciones o manuales realizados por docentes e investigadores, que han servido para enmarcar conceptualmente el objeto de estudio de la tesis.

2°.- Informes y estudios profesionales, directorios, guías o anuarios realizados por diversos organismos tanto públicos como privados sobre áreas concretas de interés para esta tesis.

3°.- Artículos de revistas científicas, profesionales y de interés general, vinculados con las temáticas que se estaban tratando.

4°.- Fuentes web, artículos de opinión de cabeceras de prestigio o webs de referencia para el trabajo o bien por su temática o por su ámbito geográfico.

En la fase exploratoria o de trabajo de campo, como se verá en el capítulo sexto de forma más profunda, se plantean investigaciones *ad hoc* con el fin de alcanzar los objetivos propuestos, en la que las fuentes que se utilizan son personales, que a través de técnicas cualitativas como la entrevista en profundidad o el *focus group* se convierten en valiosas fuentes orales.

A partir de aquí, con el capítulo segundo comienza el marco teórico de esta tesis doctoral.

***Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo primero.***

ALCINA FRANCH, J. (1994): *Aprender a investigar, métodos de trabajo para la redacción de tesis doctorales*, Compañía Literaria, Madrid.

ALVAREZ-GAYOU JURGENSON, J. L. (2003): *Cómo hacer una investigación cualitativa, fundamentos y metodología*, Paidós Ecuador, México.

BALCELLS I JUNYENT, J. (1994): *La investigación social, introducción a los métodos y las técnicas*, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.

BENAVIDES DELGADO, J. y OTROS (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000, Barcelona.

BOMPIANI, T. (1977): *Cómo se hace una tesis, técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*, Gedisa Editorial, Barcelona.

BUNGE, M. (1976): *La investigación científica*, Ariel, Barcelona.

CAMISÓN, C. (2001): *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Tirant lo Blanch, Valencia.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2001): *Real Academia de la Lengua Española*, Vigésimo segunda edición, Espasa Calpe, Madrid.

FERRATER MORA, J. (1978): *Diccionario de filosofía*. 4º Volumen, Alianza Editorial, Madrid.

GIULIANI, E. y RABELLOTTI, R. (Edit.) (2005): *Clusters facing competition: the importance of external linkages*. Ashgate, UK.

KAPFERER, J. N. y THOENIG, J. C. (1991): *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. McGraw-Hill, Madrid.

LÓPEZ FONT, L. (2005): Tesis doctoral. *Estructura de la agencia de publicidad en la Comunidad Valenciana: planteamiento de nuevos formatos de negocio*. Universitat Jaume I, Castellón.

LÓPEZ LITA, R. (2003): *Diccionario J. Walter Thompson, comunicación, marketing y nuevas tecnologías*. Ed. Ciencias Sociales, Madrid.

LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel Comunicación, Barcelona.

MABABU, M. R. (1996): Tesis doctoral. *Imagen de la empresa: aproximación a las diferencias de percepción entre empresarios y empleados en las pymes*. Universidad Complutense, Madrid.

MARZAL FELICI, J. (2003): *Proyecto docente y de investigación. Perfil "Nuevas tecnologías de la información y comunicación audiovisual"*, Universitat Jaume I, Castellón. Presentado el 23 de junio de 2003. Documento inédito.

PALOMARES PERRAUT, R. Y GÓMEZ CAMARERO, C. (2002): *Fuentes de información de publicidad y de comunicación audiovisual*. Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Málaga.

PARDINAS, F. (1969): *Metodología y técnicas de la investigación en ciencias sociales. Teoría y ejercicios*. Siglo XX, Buenos Aires.

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.

RUBIO BAÑÓN, A. y ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (2002): *“Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme”*, artículo en la revista *Cuadernos de Gestión*, Vol. 2, nº1, año 2002, Universidad de Murcia.

SANTESMASES MESTRE, M. (1996): *Términos de marketing, diccionario y base de datos*. Pirámide, Madrid.

SUÁREZ, B. y GALÁN, L. (2006): *“Empresa y universidad, documento de reflexiones”*. Conferencia presentada en las Jornadas sobre la empresa y la universidad en la Universidad de Zaragoza, en marzo de 2006.

VICTORIA MÁZ, J. S. (coord.) (2005): *Reestructuras del sistema publicitario*. Ariel, Barcelona.

VISAUTA VINACUA, B. (1989): *Técnicas de investigación social, recogida de datos*, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.



**MARCO TEÓRICO: FASE DOCUMENTAL**





**Capítulo segundo.**

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



## Índice del capítulo segundo.

*Página*

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

2.1.- Introducción al capítulo. ....	61
2.2.- Apuntes históricos de la comunicación organizacional. ....	62
2.2.1.- Condicionantes que determinan su desarrollo inicial y cómo han evolucionado hasta nuestros días. ....	66
2.2.2.- La comunicación en las organizaciones desde una perspectiva diacrónica. ....	76
2.2.2.1.- La era de la desinformación. ....	82
2.2.2.2.- La época donde la verdad empieza a importar. ....	86
2.2.2.3.- La era de la persuasión científica. ....	94
2.2.2.4.- La era de la comunicación global o integral.....	102
2.3.- La comunicación corporativa como activo estratégico empresarial.....	110
2.4.- El concepto de comunicación corporativa y otros conceptos clave.....	119
2.4.1.- La comunicación corporativa. ....	120
2.4.2.- La identidad e imagen corporativa. ....	126
2.4.2.1.- Identidad corporativa. ....	127
2.4.2.2.- Imagen corporativa. ....	132
2.4.2.2.1.- Comportamiento corporativo. ....	135
2.4.2.2.2.- Cultura corporativa. ....	136
2.4.2.2.3.- Personalidad corporativa versus marca.....	138
2.4.3.- La reputación corporativa. ....	140
<i>Conclusiones del capítulo segundo.....</i>	<i>144</i>
<i>Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo segundo. ....</i>	<i>152</i>



## 2.1.- Introducción al capítulo.

Este capítulo segundo supone el inicio del marco teórico y la aproximación conceptual a los aspectos clave de esta tesis doctoral y por tanto, debe ser inaugurado con la aproximación a la temática central de esta investigación, la comunicación corporativa. La utilización del término comunicación corporativa encierra en sí mismo, una perspectiva concreta de lo que es la comunicación y del papel que desempeña en el ámbito de la empresa. El título de este capítulo en este sentido, es altamente descriptivo de la concepción a la que se hace referencia pues sitúa, al objeto de estudio de este trabajo, como un activo estratégico empresarial confiriéndole además la posición de eje vertebrador del resto de activos<sup>30</sup> estratégicos empresariales.

Asimismo 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. Esta imagen si es positiva y coherente con el resto de activos estratégicos de una compañía y además, es mantenida a lo largo del tiempo y además, es relevante para los públicos o *stakeholders*<sup>31</sup> de la compañía, podrá ser susceptible de convertirse en reputación corporativa, medida actual de éxito empresarial y condición imprescindible para la supervivencia de la empresa. A su vez la imagen, en un primer estadio, y la reputación, deben ser gestionadas a través de la comunicación corporativa por parte de la compañía, convirtiéndose por tanto en causa y efecto, por ser principio y origen por un lado y por ser consecuencia y resultado, por otro.

---

<sup>30</sup> El término activo es utilizado en su acepción “Bien o derecho que tiene valor económico positivo para la empresas” según SUÁREZ SUÁREZ, A. S. (2000), pág. 34.

<sup>31</sup> Se entiende como *stakeholder* los públicos que tienen intereses recíprocos con una empresa y mantienen una relación estable con ella. Los más frecuentes son los empleados, los grandes clientes, los accionistas, las autoridades públicas y reguladores, los proveedores y *partners*, los organismos de certificación, etc. según definición de VILLAFANE GALLEGO, J. (2004), pág. 193.

Pero como es lógico, esta visión de la comunicación corporativa ha sufrido una larga génesis y por tanto, también es fundamental la aproximación histórica al concepto. Como es natural la visión particular antes detallada es fruto y consecuencia de esta evolución diacrónica y sus diferentes acepciones o concepciones que serán revisadas en este capítulo. Y para finalizar este primer acercamiento, al objeto de estudio de esta investigación, serán definidos con precisión los conceptos que van a ser manejados a lo largo de la misma para consensuar su significado. Es conocida la gran polisemia existente en la terminología que surge alrededor de la comunicación corporativa tanto en el ámbito académico como en el profesional y por tanto, se considera fundamental esta tarea, que ayude a plasmar la perspectiva de la investigadora apoyada en los autores considerados referencia.

## **2.2.- Apuntes históricos de la comunicación organizacional.**

Este epígrafe lleva por título “apuntes históricos” puesto que se trata de la compilación de los hitos que determinan y ayudan a comprender el fenómeno de la comunicación en las organizaciones y su concepción actual como comunicación corporativa. Esta investigación no pretende realizar una exhaustiva revisión histórica de la materia objeto de estudio, siendo que ya ha sido tratada por otros investigadores, mucho más cualificados para ello, y que son tomados como referentes en este apartado.

También es importante señalar que se toman como antecedentes a la actual situación de la comunicación en las organizaciones entre otros aspectos, las teorías de la información y de la comunicación por tratarse de la epistemología del objeto de estudio de esta investigación. Y del mismo modo, la disciplina publicitaria y la de las relaciones públicas porque, aunque han caminado en paralelo, con algún punto de encuentro puntual, tienen evidentemente un valor determinante en el origen de la actual concepción de la materia en cuestión. De hecho, doctrinas y prácticas como identidad corporativa o reputación corporativa surgen en parte como consecuencia del protagonismo de la comunicación comercial<sup>32</sup>, entendiendo comunicación comercial como la comunicación publicitaria o la comunicación de producto. De hecho, Van Riel<sup>33</sup> señala que en las organizaciones, “relaciones públicas” y “publicidad”, son los términos más antiguos utilizados para denominar formas particulares de comunicación. Y es que como señala el catedrático Javier Fernández del Moral<sup>34</sup>:

«Durante mucho tiempo se ha venido hablando de la comunicación en las empresas exclusivamente desde una perspectiva publicitaria y de relaciones públicas. El siglo XX trajo el gran desarrollo de la comunicación de masas, de los grandes medios, y con ellos el desarrollo de la publicidad como instrumento fundamental del crecimiento espectacular de la producción y el consumo, sobre todo en los Estados Unidos.»

Por tanto, se revisará de forma indistinta tanto la disciplina publicitaria como la de las relaciones públicas destacando en cada momento de la historia la teoría imperante, ya que aunque los inicios históricos de la comunicación en las organizaciones los encontramos principalmente en las relaciones públicas, con la figura del agente de prensa, en momentos puntuales de la historia como el *boom* de los años '50 y '60, ha sido por el contrario la publicidad la disciplina dominante. Por tanto, se dará por sentado que ambas, tienen una influencia determinante y confluyen finalmente en la concepción actual de la comunicación corporativa.

---

<sup>32</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 37.

<sup>33</sup> VAN RIEL (1997), pág. 8.

<sup>34</sup> FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. en BEL MALLÉN, J. I. (coord.) (2004), pág. 35.

Es más, hay que precisar que en la revisión diacrónica se sitúa el punto de partida a comienzos del siglo XX, momento clave y punto de inflexión en la concepción de la materia, ya que como señala el catedrático Rafael López Lita<sup>35</sup> es muy difícil establecer cuáles son los orígenes de la publicidad, aunque existe cierto consenso en que la publicidad, tal y como se entiende hoy en día, surgió con el desarrollo del capitalismo. También en este sentido el profesor Antonio Checa afirma<sup>36</sup>; entre los comienzos del siglo XX y el estallido de la Segunda Guerra Mundial en 1939, cuatro décadas, transcurre una etapa intensa que se viene considerando como la de la definitiva maduración de la actividad publicitaria en el mundo occidental y en paralelo la consolidación de una nueva profesión, la del publicitario, diferente ya del publicista o divulgador, del mero vendedor o del propagandista.

Pero además matiza Checa, que la publicidad necesita como ciencia social que es un estado previo de la propia sociedad, esos niveles mínimos de desarrollo económico, libertad de expresión y de libre mercado, niveles que en realidad sólo se cumplen verdaderamente en esta época, una vez consolidada la Revolución Industrial, aunque todavía en un número relativamente reducido de países.

Desde otro punto de vista, también Joan Costa<sup>37</sup>, respecto al origen científico de la comunicación toma como referente y determinante la obra de Norbert Wiener, "*Cybernetics or control and communication in the animal and the machine*" escrita en el año 1948. Afirma que de la comunicación hay que aprender también un modo más objetivo y operacional que nos hará comprender la organización integral, la empresa, en tanto que un organismo vivo, cuyo sistema nervioso central es la comunicación. No obstante, estas teorías tienen su origen en otras anteriores que también deberán ser revisadas.

---

<sup>35</sup> LÓPEZ LITA, R. (2001), pág. 29.

<sup>36</sup> CHECA GODOY, A. (2007), pág.87.

<sup>37</sup> COSTA, J. (1995), pág. 62-63.



Es el punto de vista sistémico, el de la descripción de todo un sistema en términos cibernéticos, el de los mecanismos del funcionamiento global de la estructura empresarial, que sustenta todos los funcionamientos parciales: económico, social, institucional, técnico, administrativo, etc. Y por supuesto, el funcionamiento comunicacional en el interior de la organización y de ésta con su entorno. La sistémica se descuella de la cibernética y es uno de los fundamentos de la ciencia de la comunicación. Las empresas son sistemas y la comunicación corporativa es a su vez otro sistema implícito en el anterior.

Concluyendo, esta investigación como se ha citado anteriormente tomará como referencia y punto de partida inicios del siglo XX. Si no se determinara este, como el instante de arranque de la perspectiva que se quiere aportar, habría que realizar un recorrido por toda la Historia de la Humanidad<sup>38</sup>, pues la comunicación es un elemento indispensable en la construcción social o habría que remontarse al momento en el que el hombre comenzó a aplicar su inteligencia para conseguir aquello imprescindible para vivir de un modo más fácil<sup>39</sup> y evidentemente, no es ese el objetivo de esta exploración.

No obstante, antes de comenzar con la perspectiva diacrónica hay que detallar cuáles son los condicionantes y requerimientos que debe cumplir una sociedad y un país, como apuntaba el profesor Antonio Checa, para que se produzca un desarrollo de la comunicación en sus organizaciones. De hecho, los condicionantes que a continuación se revisarán han surgido a lo largo de los dos últimos siglos de forma progresiva y han sido los que han provocado que, en la actualidad, la comunicación en las corporaciones se haya convertido en un activo estratégico y necesario para las entidades sociales<sup>40</sup>.

Porque como afirma Joan Costa<sup>41</sup>:

---

<sup>38</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 35.

<sup>39</sup> LÓPEZ LITA, R. (2001), pág. 29.

<sup>40</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 37.

<sup>41</sup> COSTA, J. (1995), pág. 101.

«Ésta ha sido en su conjunto, una evolución socioeconómica y administrativa, de tipo sobre todo organizativo. Por otro lado, y paralelamente, se pasa de la organización administrativa a la gestión organizacional basada en la estrategia. Esta no es de tipo estructural ni organizativo, sino de tipo cualitativo en un sistema basado ya claramente -e irreversiblemente- en la competitividad, la calidad y la comunicación. Esta doble transformación conlleva la prioridad estratégica por encima de la estructural; la lógica cualitativa de la gestión y el servicio por encima de la lógica burocrática de la organización. Supone todo ello una mutación del sentido corporativo.»

Se da paso por tanto, a los condicionantes sin los cuales la comunicación en las organizaciones no hubiera tenido lugar.

### **2.2.1.- Condicionantes que determinan su desarrollo inicial y cómo han evolucionado hasta nuestros días.**

Siempre se ha apuntado que las raíces de la comunicación en las organizaciones se sitúan en Estados Unidos, sin embargo, historiadores de diversos países han descubierto<sup>42</sup> que ésta ha surgido, de manera paralela en todo el mundo occidental, aunque haya diferencias entre naciones, dependiendo de la evolución política y económica. Y esto es lo que se va a analizar en este apartado, cuáles son estos condicionantes que de manera paralela han tenido lugar en diferentes localizaciones y que han propiciado el desarrollo de la gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones.

De hecho, tanto la disciplina publicitaria como la de las relaciones públicas nunca hubiesen trascendido si no se hubiese producido la confluencia de una serie de causas que desembocaron en la revolución industrial. Como afirma Rafael López Lita<sup>43</sup>:

«Los cambios se produjeron con una velocidad con la que nunca antes se había observado. La sociedad evolucionó de un modelo agrícola y artesanal a otro urbano e industrial. Este proceso se aceleró en la segunda revolución industrial principalmente a través de la producción en masa. La producción en cadena que comenzó a aplicar

<sup>42</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 35.

<sup>43</sup> LÓPEZ LITA, R. (2001), pág. 30.

Henry Ford, llevó a la necesidad de generar una demanda capaz de absorber los productos creados. Para ello, fue imprescindible la creación de modelos nuevos y eficientes de comunicación empresarial»

Tomando como referencia al profesor Carlos Sotelo Enríquez<sup>44</sup> se pueden establecer estos condicionantes que a continuación se van a enumerar como aquellos que han influido claramente en el nacimiento y desarrollo de la comunicación organizacional. Pero además, se debe tener en consideración cómo han evolucionado estos fenómenos hasta llegar al actual panorama comunicativo donde fruto de la revolución tecnológica hacia medios móviles e inalámbricos y de consumo individual como son el *ipod*, el *iphone*, los *blogs* personales, etc., con precios al alcance de todos, han conseguido transformar por completo la forma actual de comunicarnos y por ende también la comunicación de las organizaciones con sus públicos. O como afirma Justo Villafaña<sup>45</sup> en el mismo sentido; la sociedad en red está cambiando las condiciones de la relación de las instituciones con sus diferentes públicos.

A continuación, serán enumerados cada uno de los condicionantes del desarrollo de la comunicación en las organizaciones:

a.- El reconocimiento del derecho universal a la información.

Este es uno de los elementos más determinantes para propiciar el surgimiento de la comunicación corporativa. Desde finales del siglo XIX y especialmente después de la Segunda Guerra Mundial, las sociedades occidentales han instaurado la libertad de expresión como uno de los derechos fundamentales de los ciudadanos. Esto ha provocado que todo género de personas y entidades, más allá de los poderes tradicionales y los líderes sociales, ejerzan la facultad de expresar libremente sus ideas, opiniones y creencias sobre cualquier asunto.

---

<sup>44</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 36.

<sup>45</sup> VILLAFANE, J. (2004), pág. 20.

Durante esta época proliferaron las políticas públicas y declaraciones político-institucionales sobre lo que es, lo que debería ser la Sociedad de la Información y, sobre todo, sobre cuáles serían aquellas políticas pertinentes y cuál su implementación adecuada para cada uno de los gobiernos<sup>46</sup>. Como caso próximo cita Berta García Orosa el texto “Misión para la Sociedad de la Información”<sup>47</sup>.

«El término Sociedad de la Información se refiere a una forma de desarrollo económico y social en el que la adquisición, almacenamiento, procesamiento, evaluación, transmisión, distribución y diseminación de la información con vistas a la creación de conocimiento y a la satisfacción de las necesidades de las personas y de las organizaciones, juega un papel central en la actividad económica, en la creación de riqueza y en la definición de calidad de vida y las prácticas culturales de los ciudadanos.»

Y esta libertad de expresión se ha visto potenciada exponencialmente con el desarrollo de las tecnologías de la información y la consiguiente aparición de nuevos retos y problemas<sup>48</sup>. Uno de los nuevos retos puede ser considerado el relanzamiento que el medio internet ha sufrido en los últimos años bajo una nueva concepción, una concepción que nada tiene que ver con el *boom* de las “.com” de hace años. Su concepción es totalmente distinta ya que ahora la red está basada en la conversación, la cooperación consciente o no, la conexión y principalmente en el fortalecimiento de las personas que la usan. Se trata de un espacio infinito “*on line*” al que pueden acceder millones de personas que pueden actuar, opinar, influir, etc. por lo que se ha convertido en la máxima expresión y plataforma sin precedentes donde poder ejercer esta libertad de información y de expresión.

Como apunta Benavides, las nuevas tecnologías están exigiendo e imponiendo unos cambios muy rápidos y profundos en las formas de comunicación y, por

---

<sup>46</sup> GARCÍA OROSA, B. (2005), pág. 24.

<sup>47</sup> “Misión para la Sociedad de la Información. Libro verde sobre la Sociedad de la Información en Portugal 1997” en Herramientas de la Sociedad de la Información, Santiago de Compostela, Xunta de Galicia, 2001 citado por GARCÍA OROSA, B. (2005), pág. 25.

<sup>48</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 19.

ende, en las posibilidades que estos nuevos escenarios ofrecen al intercambio mercantil y los procesos de consumo y por ello afirma<sup>49</sup>:

«El desarrollo de estos nuevos ámbitos para la comunicación supera la simple instrumentalización de las funciones de los medios e interviene directamente en las nuevas posibilidades que se abren para una empresa o una institución pública a la hora de establecer sus contactos con el consumidor o el ciudadano. Porque, en efecto, los medios no convencionales no son solamente unos magníficos instrumentos para la información, sino que, además, pueden constituirse en ámbitos para la interacción y la comunicación entre las organizaciones y las personas.»

Ante este fenómeno el consumidor actual tiene, como nunca antes lo tuvo, un papel activo puesto que consume noticias con la misma facilidad que las crea y publica con sus propios espacios, sus propios contenidos, etc. llegando a millones de personas. Y además esta “charla de pasillo” tradicional se ha convertido a través de la web en conversaciones disponibles en el mundo entero a las que se da en ocasiones, más credibilidad que a los mensajes lanzados por una marca o compañía<sup>50</sup>.

Como consecuencia, el ámbito de la comunicación social ha adquirido mayor complejidad. Para hacer oír la voz en el foro público ya no basta con la comunicación espontánea, se requiere una actividad comunicativa organizada, tanto para los individuos como para las entidades, lo que ha fomentado no sólo la aparición de la comunicación institucional sino la complejización de todo el proceso. Por tanto, las nuevas tecnologías están exigiendo unos cambios rápidos y profundos en las formas de organizar la comunicación<sup>51</sup>.

b.- La consolidación del entorno de la comunicación pública como principal espacio de construcción social.

---

<sup>49</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 23

<sup>50</sup> BEELEN, P. (2006), pág. 11.

<sup>51</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 22.

El reconocimiento progresivo del derecho universal a la información antes citado, ha constituido el gran catalizador del desarrollo del entorno de la comunicación pública. Los medios, entendidos en un sentido amplio (prensa, radio, televisión, publicidad e internet), se han convertido en el espacio principal para la información, la formación y el entretenimiento de los ciudadanos.

Asimismo, se han erigido en la plataforma básica para la discusión de los asuntos públicos y en el instrumento clave del reconocimiento social. Se considera que el respaldo definitivo de la sociedad sólo ocurre cuando una persona o institución es proyectada a través de los medios<sup>52</sup>. La entrada a este entorno de la comunicación pública no resulta sencilla, por una parte existe la competición entre los ciudadanos para penetrar en los medios; y por otra, como la comunicación constituye hoy uno de los ejes del poder social, los líderes políticos, económicos y culturales se esfuerzan en poseer el control de acceso.

Sin embargo, este control ha perdido todo el sentido si se habla del medio internet, ya que desde hace un tiempo se está asistiendo a un fenómeno en el que la gente está reconquistando la red. Esa red que las compañías intentaron comercializar sin éxito y que ahora, se ha convertido en un evento social en manos de un mundo hiperactivamente conectado, a través de la *viralidad*<sup>53</sup>. Ya no sólo sirve para comparar productos sino que además, juega un rol vital en la reputación de una marca, que no deja espacio para errores, ni para omitir la verdad. De hecho, a través de los motores de búsqueda de *blogs* se tiene acceso a la experiencia de toda una comunidad de consumidores, inclusive la de los empleados de las compañías, que pueden haber experimentado con los productos en los que estás interesado. Estos lógicamente transmiten sus experiencias, experiencias de toda índole y por supuesto, tanto positivas como negativas. Por tanto, ante esta enorme competencia por participar en el entorno mediático las compañías se ven obligadas a desarrollar estrategias de comunicación cada vez más sofisticadas.

---

<sup>52</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 37.

<sup>53</sup> BEELEN, P. (2006), pág. 4.

En relación a todo este proceso hay que detenerse también en el concepto de globalización que según Benavides confirma<sup>54</sup>:

«Este fenómeno de la globalización tiene importantes efectos a todos los niveles, tanto en lo que se refiere a lo tecnológico y económico, como a lo sociopolítico y cultural, ante esto es indudable que la comunicación no es ajena a ninguno de estos problemas. Resulta del todo evidente que el desarrollo de los medios y, especialmente, las nuevas tecnologías contribuyen de forma decisiva a esta nuevo modo de percibir el mundo.»

Benavides insiste en la importancia de comprender el mundo como un todo unitario e interdependiente y por ello, afirma que desde esta perspectiva, la globalización incide más directamente en esa nueva forma cognitiva, a partir de la cual los sujetos, los grupos sociales y las organizaciones se representan la realidad.

c.- La democratización de las sociedades y la mayor participación social de los ciudadanos.

En los últimos cincuenta años, la mayoría de las sociedades occidentales han experimentado un proceso de democratización. La soberanía y el poder de decisión sobre los asuntos públicos han pasado a depender directamente de los ciudadanos individuales. Este hecho ha sido patente sobre todo a partir del decenio de los sesenta en el siglo XX, período en el que emerge un conjunto de movimientos políticos, económicos, sociales y culturales (movimiento de derechos civiles, movimiento ecologista, movimiento de los consumidores, etc.). Todos ellos presentan el rasgo común de reivindicar una mayor participación en las cuestiones públicas, en detrimento de partidos políticos, sindicatos, el mundo financiero, etc.

---

<sup>54</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 22.

Y es que según Rafael López Lita<sup>55</sup>:

«Sólo es planteable la posibilidad de contar con un sistema económico competitivo que dé marco a empresas asimismo competitivas, si existe conciencia social necesaria para que los individuos acepten su propia responsabilidad, que les haga trascender desde una posición pasiva a una concurrencia activa para el logro de los objetivos propuestos.»

Es una realidad que el consumidor actual pide que se le escuche y se tenga en consideración sus inquietudes, más que le llegue un mensaje unidireccional<sup>56</sup>. Pero ya Claude Hopkins a principios del siglo XX lo tenía muy claro cuando afirmaba<sup>57</sup>:

«No he sabido de nada más ridículo que aquellos [...] que tratan de decidir acerca de lo que prefieren las amas de casa. [...]Las pérdidas ocasionadas en publicidad por aventurarse a seguir preferencias personales serían suficientes para pagar la deuda nacional. [...]En publicidad, como en todas las demás actividades, debemos someternos al juicio de la opinión pública»

Esta intervención creciente de lo que hoy suele denominarse sociedad civil, ha traído consigo una mayor presencia de la comunicación institucional. Sin embargo, para Rafael López Lita todavía existe un problema cultural que inhibe a los individuos frente al problema colectivo, y asevera que entendiendo que su solución tiene que venir dada por otras fuerzas sociales en las que no se autoidentifica como partícipe<sup>58</sup>.

d.- La generalización de la economía de mercado y el auge de la comunicación comercial.

Está admitido ya, que la progresiva implantación de la economía de mercado en los países occidentales y en el comercio internacional ha servido para que

---

<sup>55</sup> LÓPEZ LITA, R. (2000) pág. 64.

<sup>56</sup> ORIHUELA, J. L. (2006), pág.54.

<sup>57</sup> HOPKINS, C. (1992), pág. 19.

<sup>58</sup> LÓPEZ LITA, R. (2000) pág. 65.



a la liberalización económica se unan las libertades informativas<sup>59</sup>. El libre mercado fomenta de manera exponencial el intercambio de información para la toma de decisiones económicas. Basta comprobar la relevancia que en nuestra economía y en la sociedad tiene la publicidad y, en general, la comunicación para promover intereses comerciales. Y es que lo que está claro es que se asiste a un auténtico diluvio de oferta de bienes, productos y servicios que incrementa constantemente el caudal de un mercado globalizado como afirma Ángel Alloza<sup>60</sup>;

«En este caudal de oferta los productos y los servicios son cada vez más homogéneos; ya no existe la posibilidad de sostener en el tiempo una diferenciación tangible, bien sea gracias a las innovaciones tecnológicas o por estrategia comercial; la competencia igualará inexorablemente la oferta o la innovación gracias a la rapidez con que funciona la transferencia tecnológica, la homogeneidad en los procesos de producción y de control de calidad y el flujo de la información.»

Ante este panorama, en el marco de esta nueva economía Alloza apuesta por la creación de marca como un poderoso instrumento para ordenar percepciones y crear un marco favorable para el procesamiento de esas masas de información. Marcas capaces de actuar como referentes de confianza y de seguridad para el consumidor y el ciudadano, son según él el filtro que permite navegar con brújula en el mar de la información.

Pero se debe precisar que la evolución actual de la comunicación corporativa, ha llevado a dejar a un lado lo que comenzó siendo exclusivamente comunicación comercial y en ese contexto, la marca de producto. A lo que Ángel Alloza hace referencia en el texto antes citado es lo que él denomina marca experiencia que va mucho más allá y abarca lo que consideramos como marca corporativa dejando atrás la visión instrumental del marketing.

Y es que no se debe olvidar que actualmente existe un consumidor “alérgico a la venta dura” y por tanto, a la publicidad en formato tradicional, en muchos

---

<sup>59</sup> NIETO, A. e IGLESIAS, F. (2001): *Empresa informativa*, Ariel, Barcelona, citado por SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 36.

<sup>60</sup> ALLOZA LOSANA, A. en VILLAFANE GALLEGU, J. (2000) pág. 213.

casos “intrusiva”. Por ello, la tendencia es a dirigirse a un ambiente con menos mensajes y sobre todo más relevantes y con formatos diferentes a la publicidad tradicional<sup>61</sup>.

Ante esto surge la necesidad de comunicar en el mercado pero buscando nuevas fórmulas y esto ha contribuido a que se dé más importancia a la comunicación organizacional. De hecho, el predominio del concepto de imagen de marca, que apuntaba Alloza, en las estrategias de comunicación comercial ha fortalecido, como ha sido apuntado, el papel de la dimensión institucional de la comunicación. En este mismo sentido apunta Benavides<sup>62</sup> cuando asevera que esta realidad explica la creciente importancia de las marcas y la no menor responsabilidad de la dirección de comunicación de una empresa cuando hace prevalecer su imagen corporativa sobre los productos o los servicios en la planificación de sus estrategias comunicativas y su repercusión inmediata y constante en el ámbito mediático, donde los acontecimientos se explican a través de mutuas interconexiones manifiestas o latentes.

e.- La aceptación general de la responsabilidad pública de las organizaciones.

Conforme el poder ha sido otorgado a los individuos, las sociedades contemporáneas comprueban que toda iniciativa social debe contar con el respaldo de la comunidad, en orden a garantizar su supervivencia. Es evidente que las organizaciones han de cumplir con los preceptos legales, como requisito mínimo. Pero además, tienen que demostrar un comportamiento social responsable, con el objeto de obtener la confianza de la sociedad<sup>63</sup>.

Como afirma el catedrático Rafael López Lita<sup>64</sup>:

---

<sup>61</sup> BEELEN, P. (2006), pág. 13.

<sup>62</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 23.

<sup>63</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 37.

<sup>64</sup> LÓPEZ LITA, R. (2000) pág. 179 y (1990) pág. 215.

«La empresa se esfuerza en lograr un grado de adaptación a su entorno que le evite agresiones externas de cualquier tipo y al mismo tiempo le facilite la consecución de su objetivo de crecimiento, sobre todo logrando ser considerada como un miembro útil e irreprochable de la sociedad a la que pertenece.»

El modo más directo de ganar el reconocimiento del público estriba en abrir canales de comunicación con los públicos y fomentar la participación de los ciudadanos en el destino de la organización. Este aspecto es el que actualmente más destaca en la gestión de la comunicación organizacional, de hecho, las empresas están dando a los consumidores un papel protagonista y nuevas fórmulas de relacionarse con ellas.

El nuevo paradigma del consumidor es aquel que guía a las marcas en la creación de nuevos productos, nuevos canales de distribución, es quien decide qué va a ser tendencia o innovación, quien genera contenidos que se comercializan a su vez, e incluso es quien llega a percibir ingresos de las corporaciones por su aportación.<sup>65</sup>

---

<sup>65</sup> De hecho, a lo largo del 2007 en diferentes publicaciones periódicas han aparecido artículos que vislumbran nuevos perfiles de consumidores en lo que a su relación con las empresas se refiere. Artículos como:

FLEMING, P. (abril 2007): “*El poder del nuevo consumidor, observado por tres ponentes españoles*”, Control Publicidad, nº534, pág. 80-81.

GONZALEZ DURÁN, M. (abril 2007): “*Buzz marketing: una forma efectiva de llegar al target adolescente*”, Control Publicidad, nº534, pág 82.

GRUPO MIBALIA (2007): “*El poder de los consumidores*” en 99% COM nº 6, pág. 12-15.

PROSUMER PULSE (2007): “*Estudio de mercado creado e impulsado por Euro RSCG Worldwide que analiza las tendencias sociales*”, [www.eurorscg.com](http://www.eurorscg.com)

RETHINK FORO INTERNACIONAL (mayo 2007): “*Las bases de la nueva comunicación*”, en Interactiva, nº 80, pág 24-27.

Apuntan hacia una nueva tipología de consumidores que podría ser resumido del siguiente modo:

*Customer Made.*

Es aquel consumidor con el que las marcas cuentan a la hora de definir sus productos, atributos o servicios y que también actúan como prescriptores en foros, blogs y demás espacios participativos en la red.

Ejm. “Hollywood 2.0” Congreso Cominteractiva 2007. Se explicó que era un lugar donde los fans cinéfilos más entregados, tienen el mismo poder que los estudios cinematográficos, siguen la producción de nuevos *films* en línea mediante “diarios de producción” y hasta influyen en los *castings*. Evidentemente luego se convierten en perfectos prescriptores para la promoción de las películas.

*Generation Cash y Generation Content.*

Son consumidores que participan junto a las marcas también en la creación de nuevos productos, nuevas campañas o incluso nuevos atributos para sus marcas. Pueden estar buscados por las marcas o ser espontáneos que de alguna forma pueden acabar asociados a ella, como por ejemplo con la creación de videos caseros, etc. La diferencia es que los

Todos estos condicionantes citados por Carlos Sotelo Enríquez han ido surgiendo a lo largo de los dos últimos siglos de forma progresiva y son los condicionantes que han provocado que, en la actualidad, la comunicación organizacional se haya convertido en un activo estratégico y necesario para las entidades sociales. Lo que sucede es que todo este papel nuclear de la comunicación se ha forjado en distintas etapas que son las que deben ser revisadas a continuación para conocer cual ha sido su evolución y el orden de aparición de cada uno de los acontecimientos que han condicionado la actual situación.

### **2.2.2.- La comunicación en las organizaciones desde una perspectiva diacrónica.**

Con todos los condicionantes estudiados anteriormente, ahora sí, se inicia la revisión histórica de la evolución de la comunicación corporativa y ésta, se inicia con la misma revolución mecánica que hizo posible la producción de más y mejores productos para el consumo y que facilitó la comunicación

---

Generation Cash cobran por hacerlo o participan de un porcentaje de los beneficios que las marcas ingresan por sus aportaciones.

Ejm. Nokia. Empresa que ha premiado a sus colaboradores.

#### Trysumers.

Son consumidores experimentados y arriesgados, intuitivos y libres, que acceden sin restricciones a nuevos productos y servicios o nuevas formas de disfrutar de ellos. Son consumidores que están aburridos de productos y contenidos convencionales y acogen cada novedad con los brazos abiertos. La proliferación de espacios *on line* donde conocer y probar nuevos productos han impulsado esta clase de consumidor y una nueva forma de publicidad el “pruébalo antes de comprarlo” o “pruébalo en el momento que mejor te venga y donde te sea más cómodo”. Supone la adaptación total de la empresa a las condiciones del consumidor.

Ejm. El *Nike Trial Van*, están recorriendo Reino Unido, Irlanda, Francia, Italia y España para dar la posibilidad a los deportistas de probar 1000 pares. Con una furgoneta de Nike se sitúan en los lugares estratégicos donde se concentran los deportistas mientras practican deporte y los que quieren se acercan a probarlas de forma voluntaria.

#### Prosumers.

Se trata de una tipología de consumidores más pequeña a nivel numérico pero sin embargo con una influencia muy importante para las compañías, estos son los líderes de opinión, consumidores profesionales, personas ávidas de información, con ideas y posicionamientos claros, atentos a cualquier cambio o novedad que surja en el mercado y con gran capacidad de influencia en su entorno. Actúan como catalizadores de novedades, tendencias, son poderosos por el peso que tienen sobre los demás.

Ejm. EuroRSCG ha puesto en marcha por primera vez un *Prosumer Pulse*, donde se analizan las tendencias sociales centrándose en las diferencias entre las sensibilidades, actitudes y comportamientos del *prosumer* respecto al consumidor medio.

masiva, ampliando también el área de alcance de los medios de comunicación así como su calidad técnica para la reproducción de imágenes y sonidos<sup>66</sup>. Y dada la importancia y la incidencia de la *Mass Communication Research* en la epistemología del objeto de estudio de esta investigación, se comienza el repaso del desarrollo a nivel profesional en comunicación y de las investigaciones sociológicas en Estados Unidos.

Posteriormente se podrá realizar una breve aproximación, a la investigación llevada a cabo sobre estos temas a nivel Europeo y Español. De hecho, como señala Saperas<sup>67</sup>, y sin ánimo de ser repetitivos, hay que insistir en que no se puede hablar de una investigación europea en el mismo sentido que se habla de una investigación norteamericana, ya que las grandes diferencias históricas en cada país, hacen que sea una investigación mucho más fragmentada que la norteamericana. Del mismo modo que en España por los condicionantes políticos, todo este proceso será más tardío.

En definitiva, está demostrado que esta actividad debe mucho a la experiencia de los Estados Unidos<sup>68</sup>:

«Desde el punto de vista académico, los historiadores norteamericanos han sido los primeros en prestar atención a las profesiones informativas en general, y a lo que mayoritariamente han denominado *public relations* en particular. Y respecto a la práctica profesional, Estados Unidos es uno de los primeros países, si no el primero, que antes presenta experiencias que después han derivado en la gestión de la comunicación organizacional, tal como la conocemos hoy.»

Como ya se había apuntado se inicia el recorrido a principios del siglo XX, aunque desde siempre y principalmente la clase política, ha comprendido la importancia del apoyo público y de manera intuitiva han sabido aprovecharlo. Pero hay acuerdo en que los avances más importantes en la materia, han tenido lugar en periodos de crisis<sup>69</sup> como la primera guerra mundial, la gran

---

<sup>66</sup> ANAUT, N. (1990), pág. 84.

<sup>67</sup> SAPERAS, E. (1992 a): *Introducción a las teorías de la comunicación*. Pórtico, Barcelona, pág. 9 citado por RODRIGO ALSINA, M. 2001, pág. 79.

<sup>68</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 37.

<sup>69</sup> CUTLIP, S. M. y CENTER A. H. (2001), pág. 147.

depresión, la segunda guerra mundial, la guerra de Corea, Vietnam, los años de la guerra fría con la Unión Soviética, etc.

De hecho podemos resumir de modo muy sintetizado y clarificador los 25 años anteriores al inicio del siglo XX del siguiente modo:

«En los 25 vertiginosos años entre 1875 y 1900, los Estados Unidos doblaron la población, concentrándose en las grandes ciudades, comenzó la industrialización y la producción masiva, se comunicó el país con el ferrocarril y se implantaron las telecomunicaciones, crecieron los medios de comunicación impresa y los propietarios de las plantaciones empezaron a interesarse por la industria y la mano de obra se especializó. Todo ello estableció las bases de un fuerte crecimiento industrial.»<sup>70</sup>

Las relaciones públicas contemporáneas surgieron de las confusas fuerzas opuestas al crecimiento rápido de la nación. Como afirman Cutlip y Center, citando a Edward Bernays, en esa era de “al diablo con el público”, la explotación de la población y de los recursos naturales, la aparición de poderosos monopolios, la concentración de la riqueza y poder y las tácticas de los magnates, provocaron finalmente protestas e implicaron reformas a principios del siglo XX. De hecho gran parte de la historia de las relaciones públicas se ha escrito en la lucha interminable entre los empleados y los patronos. El historiador Merle Curti observó que las corporaciones empezaron a comprender gradualmente la importancia de combatir la hostilidad y conseguir el favor del público. El experto en relaciones públicas fue un fenómeno inevitable teniendo en cuenta los servicios que podía proporcionar<sup>71</sup>.

El primer departamento corporativo de relaciones públicas, de acuerdo con el significado actual del término, se estableció en 1889 por George Westinghouse en su nueva empresa eléctrica y aunque se pensó que fue motivado por la llamada “batalla de las corrientes” con la Edison General Electric Company, el periodista que ocupó el cargo años después afirmó que

---

<sup>70</sup> CUTLIP, S. M. y CENTER A. H. (2001), pág. 151.

<sup>71</sup> MERLE CURTI (1964): *The growth of american thought*, Harper and Row, New York, pág. 634, citado por CUTLIP, S. M. y CENTER A. H. (2001), pág. 152.

fue contratado porque Westinghouse, al igual que otros ejecutivos, no tenían tiempo para tratar con la prensa. En aquel momento la motivación fue por tanto, la capacidad especial que tenían los profesionales de las relaciones públicas para hacerse oír en el foro público y tratar con las exigencias de los medios.

Además de en el ámbito empresarial, también fue en el terreno de la política y en el ámbito cultural donde a principios del siglo XX, los directores de las oficinas de prensa en Estados Unidos, asumieron un gran protagonismo. Estos aplicaban fórmulas rudimentarias de comunicación con el propósito de incrementar la popularidad de los candidatos electorales o de los espectáculos teatrales y circenses<sup>72</sup>.

En este sentido también la publicidad sufre un punto de inflexión importante en su concepción a finales del siglo XIX donde se va moldeando la profesión, pasando de la propuesta de Volney Palmer, que consiste en vender espacios por cuenta de los medios y participando en un tanto alzado de la facturación. Afortunadamente esta práctica va cayendo en desuso por los abusos cometidos por parte de los distintos agentes. Y es entonces cuando aparecen las primeras agencias de publicidad como las entendemos hoy en día, agencias como Carlton&Smith que luego se transformaría en J. Walter Thompson Company y agencias como Nicholas W. Ayer&Son.

Concretamente la agencia Nicholas W. Ayer&Son introduce tres cambios revolucionarios<sup>73</sup> por un lado, establece contratos con el anunciante por tiempo o por presupuesto, pasando así de ser un agente de prensa a ser ahora un agente del anunciante, o mejor todavía un proveedor en exclusiva de su anunciante-cliente. También explora distintos porcentajes fijos de comisión sobre la inversión total del anunciante hasta llegar al 15% de comisión de agencia y finalmente, incluye dentro de los servicios provistos por la agencia el de la creatividad de los anuncios. Es entonces cuando los creativos, redactores y dibujantes se dedican de forma organizada a analizar y ajustar

---

<sup>72</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 39.

<sup>73</sup> ANAUT, N. (1990), pág. 126.

sus técnicas profesionales a favor de la efectividad publicitaria dentro de un marco organizativo de una empresa específica.

Pero para poder emprender el repaso por la evolución del concepto comunicación organizacional a lo largo de la historia más reciente, la del siglo pasado, se toma como referencia la taxonomía propuesta por el catedrático Javier Fernández del Moral<sup>74</sup>. En ella se recoge la evolución que han tenido las diferentes variables relacionadas con la empresa y la comunicación a lo largo de cuatro etapas históricas que podrían identificarse aproximadamente como los cuatro cuartos del siglo XX. Para ello, se incluye el cuadro resumen de estas etapas que serán abordadas inmediatamente aunque, hay que apuntar como él advierte, que resulta todavía costoso el paso de la etapa denominada *moderna* al de la *posmoderna*. Este cuadro además queda completado por las aportaciones que al mismo realiza Joan Costa<sup>75</sup> en dos momentos diferentes y distantes temporalmente y que son resaltados en negrita con el único objetivo de diferenciar las aportaciones de uno y otro académico.

Época	CLÁSICA 1ª REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	NEOCLÁSICA 2ª REVOLUCIÓN INDUSTRIAL	MODERNA REVOLUCIÓN MÁSS MEDIÁTICA	POSMODERNA REVOLUCIÓN DE LOS SERVICIOS
Valores				
ACTIVIDAD DOMINANTE	Producción	Estructura/ Optimización/ Rentabilidad  <b>Producto/ Productividad</b>	Venta  <b>Competitividad</b>	Comunicación  <b>Información Relaciones Servicio</b>
MARKETING	No importa saber lo que la gente quiere  <b>No existe</b>	Hay que preguntar a la gente lo que quiere	Hay que decir a la gente lo que ha de querer	Hay que querer lo que la gente quiere

<sup>74</sup> FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. en BEL MALLÉN, J. I. (coord.) (2004), pág. 51.

<sup>75</sup> Primero Joan Costa introduce aportaciones a la comparativa realizada por el catedrático Javier Fernández del Moral en su obra COSTA, J. (1995), pág. 125, después introduce nuevas aportaciones al mismo en COSTA, J. en BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 47 se recogen en este cuadro, destacadas en negrita, todas ellas.



PUBLICIDAD	Se utiliza poco <b>Intuitiva</b>	Se utiliza en solitario	Se utiliza con el refuerzo de otros métodos  <b>Se utiliza masivamente</b>	Se utiliza como refuerzo de otros métodos  <b>Se integra a la comunicación global</b>
CONOCIMIENTO DOMINAN.	Ingenierías <b>Mecánica</b>	Economía Psicología	Psicología Sociología	Ciencias de la Información  <b>Telemática Tecnología</b>
OBJETO DE TRANSACCIÓN	<b>El producto</b>	<b>La marca</b>	<b>La imagen de marca</b>	<b>El servicio La imagen de la empresa</b>
CULTURA EMPRESARIAL	<b>Espontánea</b>	<b>Voluntarista</b>	<b>Empírica</b>	<b>Estructurada/ Humanizada Cualitativa</b>  <b>Identidad/ Calidad Motivación</b>
LA IMAGEN SE BASA EN	Hacer <b>(no existe el concepto de imagen)</b>	Hacerlo bien <b>(imagen como subproducto)</b>	Hacerlo saber <b>(imagen como producto de comunicación)</b>	Hacerlo bien y hacerlo saber <b>(coordinar todos los recursos de la acción y la comunicación)</b>
ESCUELAS DE DIRECCIÓN	Especialización (Taylor/Fayol/Ford) Empírica (Ernest Dale)	Comportamiento humano (E. Mayo) Investigación Operativa (Drucker) Teoría de la decisión	Sistemas sociales <b>Administración de negocios</b> Teoría de la acción  Planificación (Ansoff) Cultura de la calidad (Deming)	Teoría general de sistemas <b>Teoría de la complejidad (Bertalanffy, Koestler)</b>  <b>Management de la red Praxeología</b>
COMUNICACIÓN DOMINAN.	Incomunicación  <b>Convivial Jerárquica</b>	Comunicación interna  <b>Productividad Interna profesional</b>	Comunicación externa  <b>Difusión</b>	Comunicación global o integral  <b>Corporativa (holista) Institucional+ Comercial+ organizacional</b>

No obstante, hay que advertir que la denominación empleada por esta taxonomía en cada época se ha modificado puesto que se considera más adecuado, utilizar enunciados más acordes con la radiografía de la situación comunicacional de cada momento histórico. Además, remarcar que se es consciente de que las líneas divisorias temporales entre cada uno de estos cuatro periodos no son del todo claras y por tanto, en ocasiones habrá momentos históricos contemplados en ambas etapas aunque reflejando temas diferentes.

#### 2.2.2.1.- La era de la desinformación.

Comienza el siglo XX en Estados Unidos con dos acontecimientos clave para el desarrollo de la comunicación en las organizaciones por un lado, la ya citada mala imagen pública de los empresarios de la época que comienzan a contratar a profesionales, principalmente periodistas y llamados “agentes de prensa”, para que les promuevan un trato de favor entre los medios de comunicación. Por otro lado, la transformación de los medios de comunicación con la aparición de los diarios populares y el periodismo de investigación que contribuyó a que se reforzara la función de los medios de comunicación como foro de discusión pública<sup>76</sup>. Este hecho propicia la aparición de los llamados “*muckrakers*”, periodistas que se dedicaban a la revelación de escándalos y que utilizaron muy eficazmente los nuevos foros nacionales creados por las revistas populares. El *muckraking* era el resultado inevitable de décadas de indiferencia frente a las ilegalidades y las inmoralidades relacionadas con el desarrollo industrial de los Estados Unidos<sup>77</sup>.

Por otro lado, estos pioneros de la comunicación empresarial denominados, haciendo uso del término literal en inglés, *press agent* no dudaban en inventar noticias o acontecimientos que sacaran a la mejor luz posible a sus representados y, en ocasiones, incluso sobornaban a los periodistas para

---

<sup>76</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 39.

<sup>77</sup> CUTLIP, S. M. y CENTER A. H. (2001), pág. 155.

obtener un trato de favor<sup>78</sup>. Pero aunque la primera reacción del mundo periodístico fue el rechazo, la actividad fue afianzándose e incluso creciendo con el complemento de la actividad publicitaria que despegaba también gracias al desarrollo económico y comercial de Norteamérica. Tanto el crecimiento de la publicidad como la irrupción de los agentes de prensa indicaban que el entorno de la comunicación estaba haciéndose más complejo y desempeñaba un papel esencial en la esfera pública, y por tanto, ya no podía quedar en manos exclusivas de los periodistas que adolecían de suficientes recursos.

De hecho, en esta época el servicio principal de las agencias de publicidad fue la creatividad y para desarrollar esta actividad aunque la intuición y la idea genial son importantes, cuando se trata de crear condicionados por objetivos comerciales, limitaciones presupuestarias, etc. se impone la necesidad de una metodología racional aplicada por un profesional en la materia<sup>79</sup>. Por tanto, la creatividad se convierte en este momento como apunta el catedrático José María Ricarte<sup>80</sup>, en producto específico de la comunicación publicitaria donde el aprendizaje de este complejo arte de pensar y su aplicación a un proceso empresarial viene condicionado por resultados relevantes, y a poder ser, diferentes.

Esta es también la época en la que desarrolló su profesión e investigación empírica Claude Hopkins, descubriendo que el público necesitaba razones en las cuales apoyar su decisión de compra de lo que nacerá la técnica del *reason-why*, entendida como la fundamentación racional explicativa del “motivo por el cual” el público debería comprar el producto o servicio anunciado. Las propias palabras de Claude Hopkins<sup>81</sup> justifica claramente esta necesidad:

«Estoy seguro de que no podría impresionar a los ricos, ya que no los conozco. Nunca he tratado de vender lo que ellos compran. Estoy seguro de que fracasaría si

---

<sup>78</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 39.

<sup>79</sup> ANAUT, N. (1990), pág. 127.

<sup>80</sup> RICARTE, J. M. (1998), pág. 16.

<sup>81</sup> HOPKINS, C. (1992), pág. 8.

intentara anunciar los Rolls Royce, a Tiffany&Company o a los pianos Steinway. No conozco las reacciones de los ricos. Pero conozco a las comunes y corrientes. Me encanta conversar con los trabajadores, estudiar a las amas de casa quienes tienen que cuidar sus centavos, y saber de las ambiciones de los muchachos y las chicas pobres y ganarme su confianza. Denme algo que ellos necesiten y tocaré la cuerda que responda. Mis palabras serán simples, mis frases cortas. Los académicos pueden ridiculizar mi estilo. Los ricos y los vanidosos quizá se rían de los factores que presento. Pero en millones de casas modestas la gente común y corriente leerá los anuncios y comprará. Ellos sentirán que el publicista los conoce. Y ellos, en publicidad, constituyen el 95% de nuestros clientes.»

Es en este periodo cuando acontece la primera guerra mundial tiempo en el que se realizan grandes demostraciones del poder de la promoción organizada para avivar un patriotismo fervoroso, el reclutamiento de soldados, etc. Y aunque las relaciones públicas surgen como una medida defensiva este suceso le dio un impulso ofensivo. El Presidente Woodrow Wilson<sup>82</sup>, que era consciente de la importancia de la opinión pública, estableció el *Comité on Public Information* (CPI) para movilizar a la opinión pública a favor de la guerra y de sus propósitos de paz. Una vez superada la guerra surgió una fe exageradamente optimista acerca del poder de los medios de comunicación, de hecho Harold D. Lasswell observó que la propaganda era uno de los instrumentos más poderosos de aquel momento<sup>83</sup>.

Bajo toda esta realidad, la comunicación de masas pasó a ocupar un papel central en la sociedad norteamericana con la introducción de la radio a mediados de la década de 1920<sup>84</sup>. Este hecho contribuyó a que el impacto de los medios de comunicación fuera cada vez mayor. Por tanto, también habrá que detenerse en las teorías y modelos que han ido construyendo el discurso, y que concretamente comienzan por la Teoría General de la Información como ciencia matriz. De hecho, en este sentido Ángel Benito<sup>85</sup> afirma que:

---

<sup>82</sup> CUTLIP, S. M. y CENTER A. H. (2001), pág. 168.

<sup>83</sup> HAROLD D. LASWELL (1927): *Propaganda Techniques in the World War*. Alfred A. Knopf, New York, pág. 220, citado por CUTLIP, S. M. y CENTER A. H. (2001), pág. 170.

<sup>84</sup> CUTLIP, S. M. y CENTER A. H. (2001), pág. 150.

<sup>85</sup> BENITO, (1997): "Teoría general de la información, una ciencia matriz" en CIC, *Cuadernos de Información y Comunicación*, nº 3, otoño, pp. 13-24 citado por RODRIGO ALSINA, M. (2001), pág.12.

«El carácter de ciencia matriz de la Teoría General de la Información la sitúa como precedente académico necesario para el desglose pormenorizado de las disciplinas particulares, destinadas al estudio e investigación de cada uno de los diez elementos del proceso comunicativo, que en conjunto, son su objeto propio de estudio.»

Los diez elementos a los que se refiere Benito, son la ampliación del modelo de Lasswell, en la que se fundamenta la tan heredada Teoría de la Comunicación. Lasswell inicia con su libro en 1927, titulado “Propaganda técnica en la guerra mundial” la sociología de la comunicación, donde sus teorías responden a la citada evolución de los medios de comunicación de masas y a su carga ideológica. Para sistematizar sus observaciones Lasswell establece su esquema, ya clásico, de análisis de la comunicación: ¿Quién? Emisor, ¿Qué comunica? La complejidad de los mensajes con variables como la información, la opinión y la persuasión, ¿En qué canal? Los diferentes medios y soportes con sus peculiaridades y sus diferentes desarrollos, ¿A quién? La elección y conocimiento de los públicos y finalmente, ¿Con qué efectos? Tanto intencionales como no intencionales.

Benito, contribuye a la ampliación de estas cinco variables en diez, que quedan definidas en los siguientes términos: quién - emisor, qué - mensaje, canal - medios y soportes, cómo - codificación del mensaje, a quién - destinatarios del mensaje, qué consecuencias - resultados, por qué - las motivaciones que impulsan el acto de comunicación, bajo qué condiciones y responsabilidad, qué medios auxiliares - apoyos, qué circunstancias sociales - contexto.

Sobre todo se destaca en este modelo, las nociones de comunicación y persuasión implícitas en ellos, ya que éstas tendrán consecuencias teóricas, metodológicas en los estudios y posturas que se acercan al medio publicitario, y serán la clave para concretar después la noción de comunicación corporativa y su gestión estratégica. No obstante, hay que matizar que en Estados Unidos no sólo se desarrollan investigaciones enfocadas a la comunicación de masas, sino también a la comunicación interpersonal, y a la eficacia comunicativa,

aunque se toman como referencia principal o más destacable en este trabajo, las investigaciones de comunicación de masas.

#### 2.2.2.2.- La época donde la verdad empieza a importar.

Pese al incremento de la actividad tanto publicitaria como de las relaciones públicas no mejoraba la consideración social de tales actividades y ante esto profesionales como Ivy Lee, que tuvo una de las primeras agencias de relaciones públicas Parker&Lee, hicieron intentos de dignificar la incipiente profesión<sup>86</sup>. Para ello aplicó a su trabajo los principios del buen periodismo entendiendo que las organizaciones deben colmar el derecho a saber de los ciudadanos y que sus mensajes debían ser contruidos sobre la autenticidad, la precisión y el interés público.

Por otro lado, también algunos de estos expertos en la materia se incorporaron a organizaciones como responsables de comunicación, como por ejemplo Arthur Page a la *American Telegraph and Telephone*, lo que fue germen de las actuales direcciones de comunicación. Arthur Page<sup>87</sup> manifestó su filosofía de las relaciones públicas afirmando que “en un país democrático, toda actividad empresarial empieza con el permiso del público y existe gracias a la aprobación del mismo”.

Según la *Page Society* fundada en 1983 y que aglutina a los más importantes profesionales de las relaciones públicas, Page practicó durante su carrera profesional seis principios de relaciones públicas<sup>88</sup>:

1.- Decir la verdad. Informar sobre lo que sucede en la compañía y proporcionar una representación exacta del carácter, ideales y prácticas de la compañía.<sup>89</sup>

---

<sup>86</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 39 y 41.

<sup>87</sup> GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2003), pág. 94.

<sup>88</sup> CUTLIP, S. M. y CENTER A. H. (2001), pág. 175.

<sup>89</sup> Esta “representación exacta” podría considerarse el germen de la información contenida en la actual carta de identidad corporativa. Villafañe especifica que la carta de identidad debe recoger por un lado la historia de la organización, también su visión estratégica y la misión de

2.- Demostrarlo con acciones. Ya que consideraba que la percepción pública estaba compuesta en un 90 por ciento por las acciones y en un 10 por ciento por las palabras.

3.- Escuchar al cliente. Para comprender lo que el público quiere y necesita.

4.- Gestionar el mañana. Generar buena voluntad.

5.- Hacer relaciones públicas como si toda la compañía dependiera de ello. Las relaciones públicas corporativas son una función directiva<sup>90</sup>. El profesional de las relaciones públicas es un estratega capaz de manejar un amplio espectro de actividades de comunicación corporativa<sup>91</sup>.

6.- Permanecer tranquilo, paciente y de buen humor. Preparar el terreno para el milagro de las relaciones públicas con atención consistente, calmada y razonada hacia la información y los contactos. Hay que recordar que cuando surge una crisis las cabezas frías se comunican mejor.

También surgieron en esta época modelos de organización más sofisticados, las agencias de relaciones públicas con una estructura similar de algún modo a las agencias de publicidad. Estas empresas ofrecían a sus clientes servicios de lo que hoy denominamos *publicity* o relaciones con los medios de comunicación aunque poco a poco, fueron incorporando otros productos de comunicación como marketing directo, organización de eventos o programas educativos.

Sin embargo, hay que matizar que a diferencia de la publicidad que es manejada habitualmente por las agencias, en el ámbito de la comunicación

---

la compañía y por último, una síntesis de su proyecto empresarial. VILLAFÁÑE GALLEGO, J. (1999), pág. 26.

<sup>90</sup> Ya Page apuntaba lo que *a posteriori* muchos autores contemporáneos han advertido. Grunig en el prólogo de la edición española de su libro Dirección de Relaciones Públicas advierte que los profesionales de las relaciones públicas participan en la dirección estratégica general de una organización cuando trabajan con el Director General o Gerente. GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2003), pág. 94. También es el caso de Castellblanque que en su estudio sobre perfiles profesionales cuando habla del Director de Comunicación advierte que la importancia estratégica de la comunicación exige que ésta ocupe un lugar que la represente en el consejo de dirección de la empresa. CASTELLBLANQUE, M. (2006), pág. 82.

<sup>91</sup> No sólo un amplio espectro de actividades de comunicación corporativa sino que como Joan Costa indica "La administración de las empresas, la producción, la tecnología, la comercialización, etc. todas ellas son acciones, actos, actuaciones. Y podemos imaginarlas situadas en un gráfico de barras verticales una al lado de la otra. La comunicación es transversal: atraviesa todas estas barras al mismo tiempo que las interrelaciona. COSTA, J. (1995), pág. 91.

organizacional las entidades administran directamente muchas actividades comunicativas. Esta es la explicación de que las agencias de relaciones públicas siempre hayan tenido menor dimensión y por tanto, menos facturación y menor número de empleados<sup>92</sup>. Por ejemplo, General Motors hizo publicidad de la compañía como institución en 1923, pero no puso en marcha su primer departamento de relaciones públicas hasta 1932<sup>93</sup>.

Cabe destacar a Edward Bernays, quien trabajó durante la primera guerra mundial en el Comité de Información Pública como muchos otros profesionales, a quien se debe el primer tratado sobre la fundamentación teórica y práctica de las relaciones públicas. En su obra de 1923, *Crystallizing Public Opinion* exponía como la democratización conduce a que todas las organizaciones deban justificar socialmente su actividad. Dicha justificación se consigue obteniendo la aprobación de la opinión pública como representante del sentir general de los ciudadanos. Bernays acuñó el término “asesor en relaciones públicas” en los años '20 dejando obsoletos términos como “agente de prensa” o “dirección de *publicity*”<sup>94</sup>. Edward Bernays (1891-1995) está considerado como el “padre” de las relaciones públicas. Y efectivamente se puede decir que con él las relaciones públicas se consolidan y maduran<sup>95</sup>.

Pero no fue hasta después de la segunda guerra mundial cuando se produjo el asentamiento definitivo de la profesión generalizándose en Estados Unidos y además exportándose dicha actividad a otros países. A partir de ese momento entre los años 1945 y 1970, la práctica de la comunicación organizacional en el mundo se caracterizó por la aplicación de la filosofía del *goodwill* o buena voluntad<sup>96</sup>. Este planteamiento surgió, por una parte, dentro del talante constructivo o conciliador que inspiró a la mayoría de las naciones desarrolladas después de la segunda guerra mundial.

---

<sup>92</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 40.

<sup>93</sup> GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2003), pág. 94.

<sup>94</sup> GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2003), pág. 63.

<sup>95</sup> CHECA GODOY, A. (2007), pág. 213.

<sup>96</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 45.



También después de la segunda guerra mundial es cuando se despierta en Estados Unidos el interés por la investigación sobre la creatividad aplicada a diferentes ámbitos, disciplina determinante para el desarrollo de la comunicación persuasiva. De hecho es el mismo Guilford<sup>97</sup>, psicólogo iniciador de las investigaciones sobre la materia a partir de 1950, el que justifica el arranque de este proceso por la influencia de una serie de fuerzas muy diversas, como las que había exigido la guerra donde se habían realizado grandes esfuerzos dirigidos a la innovación en el campo de la investigación y el desarrollo. El advenimiento de una paz que no era tal, en su opinión signó el comienzo de la guerra fría, que demandó esfuerzos cada vez más acelerados en una verdadera batalla de intelectos. Se ofrecía un buen precio por los cerebros bien dotados de inventiva, que nunca parecían suficientes. Era el momento propicio para que el psicólogo cumpliera las funciones que le correspondían tratando de indagar en las profundidades de la personalidad creadora y los procesos de creación.

Es a partir de ese momento cuando como apunta el catedrático José María Ricarte<sup>98</sup>, se puede afirmar que la moderna noción de creatividad tiene ya un sedimento de investigación empírica basado en diferentes líneas experimentales y teóricas: enfocar el estudio de la creatividad como producto, como proceso específico y como característica personal. Del análisis de los tres enfoques se extrae la conclusión de que esos tres contenidos han sido definidos y estudiados siguiendo un complejo juego de vasos comunicantes, de tal manera que se deduce la existencia del proceso, a partir del reconocimiento del producto; que se explica el nacimiento del producto (su gestación, sus características, sus resultados) a través de una característica personal; y que a esta característica personal, se la identifica por la capacidad y el número de productos elaborados. En definitiva, la aprehensión intelectual de cada una de las tres acepciones depende implícitamente de la comprensión de cada una de las otras dos que, a su vez, son vicarias de la primera.

---

<sup>97</sup> GUILFORD, J. P. y OTROS (1983) pág. 13.

<sup>98</sup> RICARTE BESCOS, J. M. (1998) pág. 43-44.

Respecto a las aportaciones básicas de Europa a la comunicación organizacional se ciñen principalmente a la propaganda política y a los primeros servicios de información de las administraciones públicas. Por ello, cabe afirmar que los primeros pasos surgieron aquí gracias a la iniciativa pública<sup>99</sup>, sin embargo, sí existía en Europa la profesión publicitaria incluso desde antes del siglo XX.

Siguiendo con el panorama europeo, donde se incluye también la investigación en España, a nivel de áreas de investigación sobre comunicación se encuentra gran disparidad y muchas diferencias, según los países y evidentemente, no es posible entrar en detalle en cada uno de ellos. A modo de conclusiones generales se debe decir que la investigación es muy reciente y además, cuenta con gran pluralidad de enfoques y métodos, sin embargo se debe destacar una doble línea de debate, la primera entre profesionales y teóricos y la otra, entre la aproximación humanista y la de las ciencias sociales<sup>100</sup>.

La investigación pivota en torno a los medios de comunicación, aunque también se estudia la comunicación institucional y organizacional y la comunicación intrapersonal e interpersonal, inserta en líneas como la comunicación y vida cotidiana, estudio de la recepción, etc. Es sobre todo en el análisis sobre los efectos de la comunicación, basándose en el receptor y en el mensaje, donde la Escuela Europea va más allá que la norteamericana.

De hecho, las líneas de investigación vienen definidas en ocasiones por el objeto de estudio, por ejemplo, la producción periodística o las nuevas tecnologías. En otras ocasiones, la línea viene definida por el método de investigación, análisis textual o análisis de contenido. Y también se utiliza un campo de investigación, como por ejemplo los efectos o los contenidos. Finalmente también se recurre a una disciplina como por ejemplo, la historia de la prensa o el derecho de la información. Con lo que se puede concluir que la pluralidad de enfoques es muy diversa y va muy ligada a las vicisitudes del contexto socio político y al desarrollo de los medios de comunicación.

---

<sup>99</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 42.

<sup>100</sup> RODRIGO ALSINA, M. (2001), pág. 108.

Como ha señalado Miguel de Moragás<sup>101</sup>, la cultura de masas representa la aparición de las formas culturales propias del proceso de industrialización, en el que los *mass-media* desempeñan un papel decisivo. Es en los años cuarenta en los Estados Unidos, tras el final de la segunda guerra mundial, cuando surge un interés por las transformaciones, beneficiosas o perjudiciales, que significa para la cultura el surgimiento de los medios de comunicación de masas. El análisis de los medios de comunicación, implica un juicio sobre la evolución y el desarrollo de la sociedad capitalista y sobre el modelo social, económico y político que ha ido consolidándose a lo largo de los últimos cincuenta años.

Es cuando surgen investigaciones como el paradigma matemático de la Teoría de la Información de Shannon y Weaver de 1948<sup>102</sup>, será de vital importancia puesto que introduce diferentes novedades al esquema anteriormente revisado de Laswell. Se trata en este caso de un esquema planteado de forma lineal, ya que el mensaje va de forma unidireccional del emisor al receptor, y queda sintetizado del siguiente modo:

Fuente → Emisor → Canal → Receptor → Destino

Las aportaciones de este nuevo modelo radican en su linealidad, en un primer término, puesto que siempre concibe el acto de comunicación como un acto que va desde el emisor al receptor, como ya se ha apuntado. También el carácter finalista del acto de comunicación es relevante, pues siempre existe una finalidad, una intencionalidad en el propio acto y finalmente, hay que hablar de unos efectos que tiene la comunicación, ya que los estímulos enviados por el emisor tienen unas reacciones lógicas en el receptor del mensaje.

---

<sup>101</sup> MORAGAS SPA, M. (1980): *Teorías de la comunicación*. Gustavo Gili, Barcelona, p. 71. citado por MARZAL FELICI, J. (2003), pág. 90.

<sup>102</sup> SHANNON, C. E. (1981): "*Teoría matemática de la comunicación*", en C. E. Shannon y W. Weaver, *Teoría matemática de la comunicación*. Forja, Madrid, págs. 43-150 citado por RODRIGO ALSINA, M. (2001), pág. 39.

También se debe citar como determinantes en la evolución de estos modelos, lo que se denominó la “universidad invisible” o también llamada Escuela de Palo Alto<sup>103</sup>, ya que se trataba de una universidad que no existía realmente, ni físicamente, sino que sería lo que en la actualidad podríamos llamar una universidad virtual. Estos profesionales proponen, según Mattelart<sup>104</sup>, que el modelo para estudiar la comunicación debe ser uno propio de las ciencias humanas y no de la ingeniería de las telecomunicaciones. Por tanto, se habla de un acto verbal consciente y voluntario, estos investigadores desarrollan una idea de comunicación como proceso social que integra, diferentes variables incluido el inconsciente, que consideran determinante en los procesos de codificación y decodificación de los mensajes, a pesar de su difícil observación y comprobación. Estos autores profundizan en elementos como la palabra, la gestualidad y el espacio interpersonal dentro del entorno social, por lo que incorporan el énfasis en el papel del contexto, o dicho de otro modo, en el contexto de comunicación.

Además, se concibe el significado como resultado de la interacción, teniendo en consideración que el resultado, no sólo es fruto de la intencionalidad del emisor y de su selección de códigos para la elaboración del mensaje, sino de lo que el receptor entienda y decodifique. De esta forma, se pasa de la idea de linealidad a la de circularidad, basándose en las teorías de Norbert Wiener, en sus estudios de 1948 sobre la cibernética, fundamentados en la idea de *feedback* o retroacción. La comunicación por tanto se convierte en un proceso circular e interactivo que no existiría sin los sujetos, los contextos y las culturas en las que ocurre.

A partir de estos planteamientos, se debe tener en consideración a la Escuela de Chicago, aunque su importancia está siendo más reconocida actualmente, de lo que lo fue en su momento. Algunos de los autores de esta escuela son Herbert Blumer, Walter Lippmann y Robert Ezra Park. Pues bien, como señala Berrio<sup>105</sup>, en la Escuela de Chicago la más destacada aportación, fue la

---

<sup>103</sup> RODRIGO ALSINA, M. (2001), pág. 164.

<sup>104</sup> MATTELART, A. (1997), pág. 47.

<sup>105</sup> BERRIO, J. (1994): “*Algunas aportaciones al conocimiento de la escuela de Chicago*, en

incorporación a la tradición de la comunicación del concepto moderno de “masa”. En este sentido, fueron pioneros de lo que hoy sería la sociología urbana a partir de su “ecología humana” definida como, la ciencia de las relaciones del organismo con el entorno. En palabras de Saperas<sup>106</sup>, la aplicación de esta concepción evolutiva de la comunicación queda definida del siguiente modo:

« Desde la perspectiva de la ecología humana, los públicos de la comunicación de masas y la opinión pública, son analizados como el resultado de formas evolutivas de los mecanismos sociales de la comunicación que dan lugar a los procesos de conflicto, acomodación y asimilación. Para ser más exactos Park analiza la producción de la noticia, y la organización de la opinión pública consiguiente, entendida como una forma de mantenimiento de la normativa social y de las costumbres, pero al mismo tiempo que puede provocar el cambio social ya que dispone de la posibilidad de modificar los valores básicos que sustentan las normas sociales y la tradición social».

En su recorrido por la determinación de la teoría de la comunicación, Saperas también incluye en este repaso, a dos autores<sup>107</sup> como son Marshall Mc Luhan y Daniel Bell, que aunque como el mismo autor afirma hay un abismo metodológico y conceptual entre ambos, convergen en un mismo punto “las transformaciones tecnológicas que dan soporte a la cultura y a la comunicación y que han dado lugar a la hegemonía de la cultura visual”. De hecho, se suele aplicar la etiqueta de “determinismo tecnológico” a las teorías de Mc Luhan, al decir este que “el medio es el mensaje”, lo que supera los planteamientos de Lasswell, por lo que el “qué” y el “canal” se simbiotizan y los medios son a su vez prolongaciones de los sentidos, por lo que también el “a quién”, está estrechamente vinculado.

---

Análisis, nº 16, junio pp. 151-161 citado por RODRIGO ALSINA, (2001), pág. 82.

<sup>106</sup> SAPERAS, E. (1992 a): *Introducción de las teorías de la comunicación*. Pórtico, Barcelona, pág. 163 citado por RODRIGO ALSINA, M. (2001), pág. 170.

<sup>107</sup> SAPERAS, E. (1992 b): *La sociología de la comunicación de masas en los Estados Unidos. Una introducción crítica*. Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona, pág. 259-264 citado por RODRIGO ALSINA, M. (2001), pág. 86.

De hecho para Moragás<sup>108</sup>, afirma que la aportación fundamental del profesor canadiense Mc Luhan estriba en el hecho de haber roto alguno de los esquemas tradicionales que hemos heredado del paradigma de Laswell, y que este renuncia a hablar de los medios como entidades aisladas, porque cree que estos instrumentos técnicos forman, con el hombre una unidad antropológica, destruyendo así la separación entre canal y receptor.

De este modo, el estudio de la “cultura de masas” deriva en una polémica acerca de las propias sociedades industriales, en la que confluyen interpretaciones divergentes, aglutinadas en torno a dos posiciones enfrentadas: la posición integrada que engloba a los partidarios de la cultura de masas y la posición apocalíptica, que se refiere a los que advierten contra los peligros de la sociedad de los medios de comunicación de masas<sup>109</sup>.

#### **2.2.2.3.- La era de la persuasión científica.**

Esta era vino precedida por diversos cambios como fue la etapa de postguerra, ésta supuso el atravesar unos años difíciles de reconversión a la economía de paz y la transición de la sociedad industrial a la sociedad post-industrial y orientada hacia el sector de los servicios. También el comercio internacional y los conflictos políticos supusieron llevar las relaciones públicas a todos los países del mundo. Y principalmente los avances en telecomunicaciones y en los transportes acercaron a los ciudadanos como nunca antes había sucedido en la civilización humana.

Pero fue la llegada de la televisión como poderoso foro nacional y el consiguiente impacto sobre una sociedad más educada, la que abrió más oportunidades y problemas de relaciones públicas a las instituciones y a sus ejecutivos. Este hecho incitó a muchos líderes empresariales, políticos o

---

<sup>108</sup> MORAGÁS M. (1981): *Teorías de la comunicación*, Gustavo Gili, Barcelona, pág. 27 citado por RODRIGO ALSINA, M. 2001, pág. 86.

<sup>109</sup> SAPERAS, E. (1985): "Comunicación y anticipación utópica. Contribuciones de la teoría crítica de la Escuela de Frankfurt a la Sociología de la Comunicación" en M. de MORAGÁS (ed.): *Sociología de la comunicación de masas. I. Escuelas y autores*. Barcelona: Gustavo Gili, 1985, p. 164, citado por MARZAL FELICI, J. (2003), pág. 91.

militares a ampliar su formación con estudios sobre relaciones con los medios y mejorar así su capacidad de hablar en público, controlar la agenda en las entrevistas y contestar a las preguntas con respuestas basadas en estrategias de transmisión de mensajes<sup>110</sup>. Este hecho coincidió con una enorme actividad de publicación de libros, artículos y revistas dedicadas a la práctica y su filosofía, problemas y técnicas, y la constitución de nuevas organizaciones profesionales.

Pero lo que sí revolucionó la aparición de la televisión fue la publicidad, de hecho, a partir de ese momento esta disciplina vivió un auténtico “boom”. Pese a que la invención de la televisión puso en manos de Madison Avenue<sup>111</sup> el más poderoso instrumento de venta jamás conocido, la pequeña pantalla probablemente hubiera tenido un menor impacto sobre el público comprador si la economía posbélica no hubiera sido tan próspera. Aquella fue una era de oro para los anunciantes, un período idílico en el que todo marchaba bien. Tras veinte años de privaciones durante la gran depresión y la segunda guerra mundial, se produjo una enorme demanda de todos los productos. La gente estaba hambrienta de compras y además tenía dinero para gastar, los norteamericanos estaban muy ocupados tratando de recuperar el tiempo perdido.

William Meyers<sup>112</sup> recoge en la introducción de su libro las acusaciones que Vance Packard hizo en su libro “Los persuasores ocultos” sobre la manipulación que él consideraba que los ejecutivos de Madison Avenue estaban haciendo de los consumidores en aquel momento. Llegando a afirmar:

«La presencia y el poder de Madison Avenue en la contemporánea Norteamérica se sienten de manera más directa que nunca en el pasado y los brujos de la avenida de la Publicidad se han establecido en su posición tanto de creadores como de

---

<sup>110</sup> CUTLIP, S. M. y CENTER A. H. (2001), pág. 182.

<sup>111</sup> Meyers describe el “boom” de la publicidad en Estados Unidos a partir de los años '50 y se refiere a Madison Avenue como centro neurálgico de desarrollo de toda la actividad publicitaria de la época puesto que allí, se concentraban las más importantes agencias de publicidad del momento. MEYERS, W. (1994), pág. 40.

<sup>112</sup> MEYERS, W. (1994), pág. 25.

controladores de nuestra cultura consumista. [...]en la actualidad se encuentran, virtualmente, en condiciones de dictarnos los alimentos que comemos, los refrescos o cervezas que bebemos, los cigarrillos que fumamos, los coches que conducimos e, incluso, al presidente que elegimos».

Y es que atrás quedaron aquellos anuncios que se basaban en criterios fundamentalmente intuitivos, dejando de ser meramente informativos, ya que los textos solían caer en el pintoresquismo y la hipérbole con total ausencia de preocupaciones motivacionales<sup>113</sup>. De hecho según afirma Joan Costa<sup>114</sup>, el postulado estético imperante en el periodo anterior al referido, apelaba a la sensibilidad óptica y sobre todo a la emocional del paseante y del lector, sin embargo el postulado motivacionista comenzaba a imponerse en esta época, buscaba dominar la conducta del comprador a través de la retórica textual apelando a sus necesidades y deseos. Efectivamente, el criterio argumentativo y más racional en EEUU consideraba que no le bastaba a la publicidad con mostrar, sino que había que argumentar. Y si antes se había buscado el modelo en la pintura, ahora lo buscaría en la psicología. Para Joan Costa, el germen de la “manipulación”, de la “persuasión oculta” y, más tarde, de la publicidad subliminal y otros mitos, había nacido en esa época<sup>115</sup>.

Prat Gaballí, precursor en España de la publicidad científica<sup>116</sup>, afirmaba:

« Abierta la era de sobreproducción [...] los medios rutinarios o tímidamente ingeniosos, no les proporcionaban el necesario rendimiento. [...] se encontraban ante la necesidad de una publicidad sistemática, a falta de orientación científica. [...] la preparación del modelo no se efectuará simplemente por instinto, sino por análisis [...] en lo sucesivo será necesario emplear mejores métodos, que exigirán un conocimiento perfecto de la composición psicológica de la mente.»

Y es que contrariamente a los publicitarios de las agencias de hacía treinta años, intuitivos e impulsivos, el ejecutivo de publicidad de la década de 1980-1990 es un técnico de los pies a la cabeza, más científico que artista. El

---

<sup>113</sup> ANAUT, N. (1990), pág. 131.

<sup>114</sup> COSTA, J. (1993) pág. 29.

<sup>115</sup> COSTA, J. (1995) pág. 112-113.

<sup>116</sup> PRAT GABALLÍ, P. (1917): *La publicidad científica*. citado por COSTA, J. 1993, pág. 28.



profesional de la publicidad de nuestros días afirma Meyers<sup>117</sup> de nuevo, se apoya más en los logros de una investigación de búsqueda de datos que en la imaginación individual para inducir a la gente a comprar. No hace sus anuncios comerciales como un conjuro sino que los construye como si fueran las piezas más complejas del *hardware* de un ordenador.

Influyeron en este postulado, las nuevas revelaciones del modelo de aprendizaje o del condicionamiento de los reflejos ensayado por Pavlov con perros, con ratas por Skinner, etc. De hecho el asociacionismo simbólico sigue siendo uno de los paradigmas de la retórica propagandística y publicitaria<sup>118</sup>. Estas teorías mecanicistas<sup>119</sup> de Watson y Pavlov y Skinner habían sido tenidas en cuenta por Emile de Girardin, quien señalaba que para conseguir su más efectiva comunicación un mensaje debía repetirse por lo menos entre cinco y seis veces.

En Estados Unidos, estas teorías modifican en consecuencia el contenido de los anuncios; George Rowel, quien por supuesto apreciaba el valor de la repetición, recomendaba además una redacción clara y simple a la vez que grafismos sencillos para potenciar así el efecto de recordación. Del mismo modo que eslóganes como frase corta que grita una idea, siglas, isotipos, logotipos como los elementos formales que a partir de ahora incorporará toda comunicación con intenciones de facilitar su percepción y comprensión por parte del público.

Los motivacionistas, principalmente abanderados por el psicólogo Ernst Dichter y el publicitario Pierre Martineau, defendían en la época la tesis de que no eran las imágenes, los textos, ni los argumentos de los anuncios los que hacían una comunicación de masas eficaz, sino la motivación subyacente en ellos<sup>120</sup>, la motivación que es la fuerza interna que nos impulsa a actuar en un sentido.

---

<sup>117</sup> MEYERS, W. (1994), pág. 26.

<sup>118</sup> COSTA, J. (1995) pág. 114.

<sup>119</sup> ANAUT, N. (1990), pág. 132.

<sup>120</sup> COSTA, J. (1993) pág. 30.

Es Watson<sup>121</sup>, promovido como responsable de las investigaciones de J Walter Thompson, el primero que da los pasos hacia la psicología del comportamiento. La teoría de los estímulos-respuestas considera al consumidor como un ser susceptible de ser condicionado por el aprendizaje y establece una relación sistemática de causa efecto. Claude Hopkins y Rosser Reeves, también pensaban en la fuerza de la argumentación, y que sólo se podía persuadir cuando se proponía un argumento de venta exclusivo, lo que llamaron el *Unique Selling Proposition* (USP) y que de algún modo se recuperaría más tarde con la idea del posicionamiento de los años '70.

También la doctrina psicoanalítica elaborada por Freud, la teoría de la libido y los simbolismos sexuales<sup>122</sup> empiezan a estar cada vez más presentes. Sin embargo, ya en 1915 la agencia J Walter Thompson introduce la apelación del *sex-appeal* para su cliente los jabones Woodbury, que se convierte así en el primer símbolo sexual publicitado y es interesante este dato, porque las teorías freudianas referidas a las motivaciones profundas del ser humano no tendrían difusión hasta después de la década de los años '30.

La evolución de lo que se dio en llamar “publicidad sugestiva” se apoyará básicamente en la teoría de la forma *Gestalttheorie*, la que sostiene que el individuo tomará su decisión en caso de compra, de acuerdo con el valor que para él posea el elemento incentivador dentro de un conjunto de actitudes, hábitos y motivaciones personales. Precisamente basados en el principio de que el hombre actúa conforme a motivaciones y frenos que las más de las veces son inconscientes, estas investigaciones son aplicadas al proceso de creación del mensaje publicitario en esta época.

Es entonces cuando aparece la publicidad sugestiva en la que pierde importancia el valor intrínseco del producto a favor de su “imagen”, porque las necesidades que se quieren satisfacer son más de tipo psicológico que

---

<sup>121</sup> MATTELART, A. (1991), pág. 73.

<sup>122</sup> COSTA, J. (1995) pág. 114.

materiales. Nace así el concepto omnipresente de la “imagen de marca” de David Ogilvy<sup>123</sup>, este criterio sigue teniendo vigencia hoy en día.

Entre los modelos que midieron los buenos tiempos de la publicidad, haciendo hincapié en el ciclo de la comunicación publicitaria, está el que el teórico francés Arren definió en el año 1912 con las siglas AIDA<sup>124</sup>, y que desarrolló después Strong en 1925, estas siglas responden a llamar la “Atención”, despertar el “Interés”, incentivar el “Deseo” y finalmente provocar la “Acción”. Otro de los modelos fue el denominado DAGMAR<sup>125</sup>, *Defining Advertising Goals for Measuring Advertising Research*, de Colley en 1961. Y otros tantos que tenían como único propósito dominar la conducta del comprador.

Sin embargo, se debe hacer un inciso para recoger la opinión sobre estas teorías de la profesora Victoria Carrillo<sup>126</sup>, que justifica que la criminalización de la publicidad, como la culpable de muchos males de la sociedad, están basadas en críticas principalmente que ubican sus argumentos en la permanencia de estos modelos que acabamos de citar, que como se ha visto ya tienen casi 100 años de vida algunos de ellos, y en la opinión de la profesora Carrillo, están en muchos casos superados por otras teorías que serán tratadas más adelante.

Por tanto, podemos concluir retomando a Costa<sup>127</sup> que la psicología mecanicista del siglo XIX ha sido largamente superada, de hecho, hoy lo que interesa a las ciencias humanas es el estudio del conocimiento de los individuos. Y la ciencia del conocimiento, que estudia la estructura y puesta en funcionamiento del conjunto de las capacidades mentales, unida al estudio de la racionalidad humana, y todo ello, visto a través de las ciencias de la acción (praxeología), han dejado obsoletas las ideas behavioristas, reduccionistas y mecanicistas del condicionamiento de la mente.

---

<sup>123</sup> ANAUT, N. (1990), pág. 129.

<sup>124</sup> ANAUT, N. (1990), pág. 133.

<sup>125</sup> MATTELART, A. (1991), pág. 74.

<sup>126</sup> CARRILLO, V. (2002), pág. 126.

<sup>127</sup> COSTA, J. (1993) pág. 35.

Sin embargo, Joan Costa marca un punto de inflexión<sup>128</sup> sobre la polémica de la utilización de la persuasión científica con su metáfora del Dios Jano, su principio de Jano provocó la reflexión hacia la doble vertiente y la doble mirada que la comunicación publicitaria debe hacer, con dos responsabilidades muy concretas que atiendan por un lado, los principios del *business*, como bien plasmaba la opinión recogida de Prat Gaballí y por otro, igualmente importante la función social de esta comunicación publicitaria.

No obstante, a pesar de esta responsabilidad social que debe tener en cuenta la publicidad por tratarse en la mayoría de casos de comunicación masiva, bien es cierto, como afirma la profesora Victoria Carrillo<sup>129</sup>, la publicidad se considera para muchos la causante de todos los males, es la víctima que da la cara en muchos casos ante una sociedad enferma ausente de valores morales, pero sería conveniente en muchos casos, como expone, caer en la cuenta de la necesidad de investigar cual es la fuerza de esta manifestación social antes de buscar culpables en la publicidad, esto viene a colación de su investigación sobre la influencia de la publicidad en trastornos alimenticios.

Regresando tras este inciso al repaso de las teorías que están siendo revisadas, además del enfoque cada vez más eficientista de la comunicación publicitaria, este corre en paralelo a las mayores exigencias que el empresario requiere de los distintos mecanismos que apoyan la comercialización de sus bienes y servicios. Surgen entonces nuevos métodos y filosofías que, a partir de la década de los '30, irán reemplazando la antigua función del departamento de ventas de las empresas por un enfoque más universalista que se ocupará de controlar las variables de producción, consumo y rentabilidad. Se trata del marketing, neologismo y anglicismo que se extendió como concepto por todo el mundo de los negocios, especialmente después de la segunda guerra mundial, cuando las corporaciones norteamericanas adoptan ciertas técnicas propias de la estrategia militar y

---

<sup>128</sup> COSTA, J. (1993), pág. 11-17.

<sup>129</sup> CARRILLO, V. (2002), pág. 126.

difunden esta metodología al expandirse multinacionalmente consolidando así su liderazgo mundial en el área del comercio<sup>130</sup>.

Si se veía que la publicidad buscaba dominar o determinar la conducta del consumidor, el marketing sitúa las coordenadas del producto en función de “su” consumidor, y más abiertamente, del mercado. Se ayuda de la investigación estadística, ubica el producto estratégicamente en el marco de la concurrencia, y de este modo concreta, discrimina y focaliza el consumidor, lo sitúa en el centro de la diana y ofrece este blanco a los dardos de la persuasión publicitaria<sup>131</sup>. Por tanto, este nuevo enfoque comercial abarca también a la publicidad como forma de comunicación de la empresa, publicidad que pasa a transformarse en una herramienta fundamental al servicio de los objetivos y estrategias de la comercialización masiva.

A su vez, las mayores exigencias que el nuevo sistema de comercialización le impone a la publicidad será también la fuerza que hará que ésta se preocupe por definir mejor sus responsabilidades sistematizando también su mecánica operativa y tratando de optimizar los resultados como se ha visto anteriormente. La creación publicitaria será desde entonces menos libre y estará más condicionada por los objetivos, metas y estrategias de comunicación. Las técnicas de investigación tanto cuantitativas como cualitativas serán una fuente primordial para tratar de disminuir el alto riesgo que la inversión publicitaria significa.

Se debe dar un giro de ciento ochenta grados en esta narración para poder analizar qué estaba sucediendo en España durante toda esta época y para ello, se retoma a Carlos Sotelo Enríquez<sup>132</sup>, que explica que en España los primeros profesionales de relaciones públicas comienzan a prestar sus servicios hacia los años sesenta del siglo XX, pese a que el sistema político e informativo es de carácter autoritario. Este hecho, en principio no concuerda con las coordenadas sobre las que debe desarrollarse la comunicación

---

<sup>130</sup> ANAUT, N. (1990), pág. 137.

<sup>131</sup> COSTA, J. (1995), pág. 116.

<sup>132</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 45.

organizacional. Sin embargo, se ha comprobado que la comunicación institucional puede aparecer en estados sin completas garantías democráticas, siempre que existan mínimos espacios de libertad para informar. De hecho, en nuestro país, el control informativo se realizaba de manera estricta con los medios de comunicación y sobre contenidos políticos e ideológicos.

Sin embargo, la comunicación publicitaria y las actividades de comunicación de organizaciones integradas en el sistema gozaban de cierta libertad de acción, ya que no suponían una amenaza para la pervivencia del régimen. Por tanto, las relaciones públicas en España empezaron como apoyo a la actividad publicitaria y al servicio de entidades apolíticas. La primera agencia de comunicación fundada en 1960, se llamaba Sociedad Anónima Española de Relaciones Públicas. Tanto en España como en Europa los profesionales se preocuparon muy pronto por asociarse, con el objetivo de dar a conocer la nueva actividad y lograr el adecuado reconocimiento social.

A partir de la superación de esta época descrita, hay de nuevo un punto de inflexión en la conceptualización de la comunicación organizacional que nos acerca ya de manera más directa a la concepción actual y sobre la que se trabajará en esta tesis doctoral por ello, se da paso a la descripción de la era de la comunicación global.

#### **2.2.2.4.- La era de la comunicación global o integral.**

A principios de los años '70, el choque que supone el mayo del '68 es el punto de partida de una puesta en duda de la lógica de producción y de consumo que elimina cultura y sueños<sup>133</sup>. Desde entonces todo será cuestionado, tanto la producción como el consumo. Además, esta crisis del sistema industrial se desarrolla en toda su amplitud con el choque de la crisis del petróleo de 1973 y la crisis económica de 1975. Las protestas de sectores sociales agrupados en pensamientos y actitudes comunes hace explotar la jerarquía de valores de la

---

<sup>133</sup> REGOUBY, C. (1989) pág. 29-30.

sociedad de consumo, se asiste entonces a la explosión de toda una serie de liberaciones: liberación sexual, liberación de la mujer, liberación cultural y en todo este proceso, la publicidad es cuestionada y contestada.

Pero ya en los años '60 había comenzado el fin de la era industrial en Estados Unidos y comienza la era de la información global, fuerza motriz de la práctica actual de la gestión de la comunicación en las organizaciones. Además se debe tener en consideración que la informática es en esta época, para la era de la información lo que fue la cadena de montaje para la era industrial, convirtiéndose en “la sofisticada herramienta de las comunicaciones globales multimedia”<sup>134</sup>.

Todo este fenómeno queda recogido perfectamente en las palabras que pronunció el entonces presidente y director general de Dow Chemical Company, Frank Poppof en 1989<sup>135</sup>.

«Hace veinte años la gente hablaba en términos de reducción del tiempo y del espacio gracias a los transportes aéreos que posibilitaban moverse a lo largo de las naciones o continentes en pocas horas en lugar de días. Hoy, con la llegada de las telecomunicaciones, la gente de negocios en Japón, Europa y Midland, Michigan, pueden reunirse simultáneamente sin dejar sus oficinas... Hace tiempo, la gente hablaba de la industrialización de las naciones, del desarrollo de la maquinaria y de la capacidad de fabricar y distribuir sus productos a gran escala a un coste razonable. Ahora hablamos de la globalización, del mundo como una comunidad global donde las naciones y las personas puedan compartir una economía, un medio ambiente, una tecnología y, al menos en el mundo del comercio, un idioma.»

En todo este proceso las empresas son conducidas a incorporar en su reflexión nuevas obligaciones como las ecológicas, información clara al consumidor, bienestar social, durabilidad de los productos, etc. lo que conlleva también a que el anunciante adquiera una madurez en el conocimiento de las técnicas publicitarias<sup>136</sup>. Esto hace que la publicidad deba integrarse en las nuevas

---

<sup>134</sup> PAVLIK, J. V. (1996): *New media and information superhighway*. Needham Heights, pág. 39, citado por CUTLIP, S. M. y CENTER A. H. (2001), pág. 185.

<sup>135</sup> CUTLIP, S. M. y CENTER A. H. (2001), pág. 185.

<sup>136</sup> REGOUBY, C. (1989) pág. 32.

restricciones que nacen de dicha situación y también hacer frente a la modificación de las relaciones de fuerza entre publicitarios y empresarios. La publicidad tiene en este periodo como prioridad distinguirse y los anunciantes compran ante todo creatividad publicitaria.

Algo que no ha cambiado actualmente si se atiende a las conclusiones del catedrático Rafael López Lita<sup>137</sup>, en su libro “Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro” como núcleo duro de la agencia, los propios directivos, presentan el binomio creatividad-planificación estratégica y además, la planificación estratégica no aparece en ningún caso como el único núcleo de la agencia, algo que sí ocurre con la creatividad en un porcentaje muy significativo. Por otro lado, desde el punto de vista del anunciante, la creatividad es interpretada como el punto de anclaje con la agencia, de hecho es algo que delegan en ella directamente y que no sucede, con el caso de la planificación estratégica, término en el que la empresa se involucra de una manera mucho más activa.

Es más el profesor Ricarte, en la introducción de su libro “Creatividad y comunicación persuasiva”, deja muy clara la justificación del empleo y la necesidad de la creatividad en la comunicación persuasiva y publicitaria. En este sentido afirma que la actividad publicitaria valora la creatividad tanto como cualquier otra profesión. Pero que la singularidad estriba en que, además de valorarla como un bien especulativo, esta la transforma en el producto de su esfuerzo intelectual y empresarial<sup>138</sup>.

Pues bien, todos estos cambios y las nuevas generaciones de profesionales lideradas por personajes como Jean Feldman, Philippe Galleux, Bernard Roux y Jacques Séguela en el '69 y Hill Trages, quien funda posteriormente con tres socios TBWA en 1970, contribuirán a hacer pasar de la “publifobia” característica de los años de contestación a la “publifilia” creciente en los años '80.

---

<sup>137</sup> LÓPEZ LITA, R. (2001) pág. 233.

<sup>138</sup> RICARTE BESCOS, J. M. (1998) pág. 15.



Es en este momento cuando surge el concepto de comunicación global que parte de una base teórica clara: en una empresa todo comunica. Cada expresión de comunicación debe ser considerada como un elemento vital para la identidad y la personalidad de la empresa. La comunicación global es un nuevo enfoque que apunta hacia la conceptualización del conjunto de potencialidades de la comunicación como afirma Regouby<sup>139</sup> para una empresa a través de:

«La puesta en escena de una estrategia de construcción y de capitalización de un territorio exclusivo de marca, la puesta en marcha de una política de coherencias y de sinergias de los medios empleados y la orquestación permanente del conjunto.»

En este sentido va la afirmación de Joan Costa cuando habla de la organización como un sistema integral<sup>140</sup>:

«De la comunicación aprenderemos también un modo más objetivo y operacional que nos hará comprender la organización integral (la empresa) en tanto que un organismo vivo, cuyo sistema nervioso central es la comunicación, que rige y controla todas las partes de ese organismo. Es el punto de vista sistémico (el de la descripción de todo sistema en términos cibernéticos), el de los mecanismos del funcionamiento global de la estructura empresarial, que sustentan todos los funcionamientos parciales: económico, social, institucional, técnico, administrativo, productivo, distributivo, etc. Y por supuesto, el funcionamiento comunicacional en el interior de la organización y de ésta con su entorno.»

Años más tarde Joan Costa afirmaba que en ese momento se hacía evidente que los métodos tradicionales ya no bastaban para cubrir tantas nuevas necesidades y desafíos como la dinámica del cambio imponía. Entonces el término comunicación se convirtió en algo mágico. Se pensó que aportaba la nueva panacea y adquirió un interés inaudito, la palabra acabaría siendo víctima de su propio éxito y se erigió en un concepto todo terreno. Se creía en este momento que la comunicación debía resolver todos aquellos problemas

---

<sup>139</sup> REGOUBY, C. (1989) pág. 63.

<sup>140</sup> COSTA, J. (1995), pág. 62.

que no se solucionaban con el buen hacer<sup>141</sup>. Y prosigue Joan Costa afirmando:

«Fue entonces en 1977 cuando preconizamos la necesidad de integrar las comunicaciones en una acción unitaria de todos los recursos comunicativos. Lo que ciertamente contribuyó a vislumbrar una nueva cultura de la comunicación empresarial en Europa. Lanzamos entonces la metáfora -que se hizo célebre y todavía perdura- del “director de orquesta” como la figura que debía coordinar todas las formas y recursos de comunicación para proyectar un mensaje único, una única voz y una imagen única. Era la premonición del actual Director de Comunicación»

Volviendo la vista de nuevo al panorama Español en cuanto al desarrollo de la comunicación global o integral, decir que es a partir de 1975 cuando varias circunstancias permiten el crecimiento del sector concreto de las relaciones públicas y de la consultoría en comunicación en aquel momento. Por un lado, se abre y diversifica el mercado, hay un desarrollo económico y una mayor relación con otros países, en 1986 España ingresa en la Unión Europea, cambia la actitud del empresario que se interesa más por las relaciones públicas, aunque todavía sólo buscan soluciones a problemas puntuales y no se plantean programas a medio o largo plazo<sup>142</sup>. Además aumenta la formación específica, en el plano académico tanto la publicidad como las relaciones públicas se configuran definitivamente como unos estudios de rango universitario. Llegan además grandes agencias multinacionales como Burson Marsteller y también destacan agencias españolas como Consultores de Comunicación y Dirección, dirigida por Julio Feo y Mediatique, dirigida por José Luís Sanchís.

Y es que la crisis publicitaria del '93 cambió de manera irreversible la mentalidad empresarial sobre el papel mismo de la publicidad. El cambio más notable fue la disolución de la inquebrantable fe que los anunciantes tenían hasta entonces en las agencias y en esa especie de bálsamo que para ellos era la publicidad<sup>143</sup>. La crisis anticipó el final de la mentalidad publicitaria

---

<sup>141</sup> COSTA, J. en BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 48.

<sup>142</sup> CHECA GODOY, A. (2007), pág. 219.

<sup>143</sup> VILLAFANE, J. (2004) pág. 21 y 22.

tradicional y profesionalmente supuso la pérdida del protagonismo de la agencia en la estrategia comunicativa del anunciante y la incorporación de nuevos servicios de comunicación.

La semilla del *corporate* germinó con vigor en ese terreno. A partir de este momento, influenciados por la cultura empresarial anglosajona, se introduce el concepto de *corporate*, entendido como la gestión estratégica de todos los factores que influyen en la imagen de una organización. Y prosigue el profesor Justo Villafañe, se trataba de una visión estratégica de la imagen corporativa cuyo principal objetivo era armonizar las estrategias comunicativas y de negocio de las empresas. Como todo comunicaba y en consecuencia, todo fortalecía o debilitaba la imagen de la empresa, lo ideal se pensaba en ese momento, era utilizar una estrategia integrada para gestionar dicha imagen.

Esta expansión del *corporate* introduce otro cambio importante a nivel empresarial y comunicacional que no es otro que la visión corporativa que Joan Costa apuntaba en 1995 cuando afirmaba:

«La comunicación se ha convertido en “corporativa”. No por un capricho del lenguaje ni por querer introducir más complejidad en el mundo de las empresas, sino por la fuerza de las cosas. De ahí que hayan pillado impreparadas a las organizaciones ante una nueva realidad emergente que es ella misma producto de la complejidad generalizada y de la saturación tecnológica que caracterizan nuestra sociedad y nuestra civilización. La comunicación corporativa es la punta del iceberg de una nueva mentalidad holista, pero que las mismas empresas ignoran todavía, porque está en trance de formarse. La comunicación corporativa es hoy el núcleo de lo que pronto será el “espíritu corporativo”.»<sup>144</sup>

Hasta esa fecha, mediados de los años '80, en España<sup>145</sup> la comunicación empresarial había estado dominada por las dos únicas manifestaciones admitidas: las relaciones informativas y la comunicación de marketing, especialmente la publicitaria, ignorándose cualquier otra acción o planteamiento comunicativo. Sin embargo, prosigue Villafañe nuestro país ha

---

<sup>144</sup> COSTA, J. (1995) pág. 95.

<sup>145</sup> VILLAFÑE, J. en el prólogo de BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 13.

recuperado en los últimos quince años el retraso histórico que arrastraba, para situarse a la cabeza de los países de la Unión Europea en inversión en comunicación organizacional.

Esto se evidencia en que desde principios de los años '90 en España, proliferan los asesores de imagen para políticos, empresarios y artistas, también comienza la especialización en comunicación de crisis, preparación de portavoces, cobra auge el mecenazgo, etc. y se implantan y consolidan nuevas agencias y gabinetes de amplia dimensión como Accenture, Villafañe y Asociados, etc.<sup>146</sup>

Para finalizar este epígrafe, que ha pretendido ser un repaso histórico a la evolución del concepto, de las teorías y de la profesionalización de la comunicación en las organizaciones se toman como cierre las conclusiones prospectivas que el catedrático Justo Villafañe hace en el prólogo del libro “Dirección de comunicación empresarial e institucional”<sup>147</sup>. Se trata de plantear las tendencias más firmes en el panorama de la gestión de la imagen y la comunicación empresarial en el horizonte del año 2005 y en España. Las conclusiones concretas son:

- Se implantará el concepto de comunicación integral y se avanzará hacia la unificación de los mensajes corporativos para afianzar un posicionamiento estratégico nítido que traduzca el proyecto empresarial vigente.
- Se afianzará la comunicación como factor estratégico dentro de las organizaciones, equiparándose en importancia al resto de las políticas corporativas, lo que implicará mayor y mejor asignación de recursos por parte de las empresas e instituciones.
- Se consolidará la cultura del *corporate* en dos sentidos, por un lado, se extenderá en aquellas organizaciones en las que todavía no esté consolidada y por otro lado, será asumida por la presidencia o la dirección general como una tarea propia de su responsabilidad. En este

---

<sup>146</sup> CHECA GODOY, A. (2007), pág. 219.

<sup>147</sup> VILLAFañE, J. en el prólogo de BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 16.

aspecto concreto Villafañe manifiesta sus dudas al respecto aunque advierte, es el resultado de una investigación donde se plasma la opinión de los expertos en la materia.

- También mejorará la ubicación del departamento de comunicación y de la de su máximo responsable en el organigrama de las empresas, asumiendo nuevas funciones.
- Finalmente se revalorizarán los activos intangibles<sup>148</sup> de las organizaciones, las cuales pondrán especial énfasis en la gestión de marca, la reputación corporativa, el marketing social y la gestión del conocimiento. La reputación corporativa es considerada como el activo de mayor capacidad de diferenciación y el que más valor puede generar para las empresas.

Ante este panorama tanto en España como en el resto de países tomados como referencia en la revisión del objeto de estudio de esta investigación, se puede afirmar que la concepción actual de la comunicación corporativa pasa por ocupar el estatus de activo estratégico empresarial. De este modo, se abandona ya, por lo menos a nivel teórico y conceptual, la idea de que la comunicación corporativa es una herramienta de gestión empresarial, lo que le concedía una categoría puramente instrumental y por tanto, pasa a convertirse en un activo estratégico en manos de la dirección general de la compañía.

---

<sup>148</sup> Entendemos activo intangible como los activos de las empresas relacionados con sus marcas, imagen o reputación corporativa, etc. aunque no figuran en los balances, el valor de los *invisible assets* crece cada día en detrimento de los “ladrillos y el cemento” (*bricks and mortar*), es decir, de los activos tangibles que representan las infraestructuras materiales de las empresas. VILLAFANE, J. (2004), pág. 189.

### 2.3.- La comunicación corporativa como activo estratégico empresarial.

Todo lo descrito anteriormente contribuye, como afirma el catedrático Justo Villafañe, a que se aprecien actualmente síntomas evidentes de un cambio en la racionalidad empresarial, cambios que tienen que ver con una visión menos lineal de la empresa y del entorno en el que esta se desenvuelve. Se trata de una nueva concepción global de la comunicación corporativa, cuyas últimas tendencias se enmarcan como ya se ha apuntado anteriormente en las propuestas del *corporate*, y aún más recientemente, en la reputación corporativa.

Esta nueva visión trata de armonizar, como no se había hecho nunca antes, la orientación “cortoplacista” hacia la obtención de beneficios económicos y la orientación hacia la sostenibilidad, entendiéndose esta como la asunción de una nueva responsabilidad social y medioambiental por parte de la empresa<sup>149</sup>. Esta expansión del *corporate*, valora y desarrolla aspectos como la reputación corporativa, la promoción del conocimiento, la nueva concepción de la marca, etc. en suma la gestión de intangibles<sup>150</sup>. Y es esta perspectiva de la comunicación corporativa la que comparte y defiende esta investigación y en la que se asientan las bases de su gestión estratégica.

Por tanto, la contextualización de la concepción actual de la comunicación corporativa, pasa por poner en juego, como se ha visto a lo largo de los epígrafes anteriores y según afirma también el catedrático Javier Fernández del Moral<sup>151</sup> tres conceptos emergentes, la nueva sociedad del conocimiento, los nuevos paradigmas empresariales y la comunicación aplicada como nueva herramienta estratégica de las empresas.

<sup>149</sup> VILLAFANE, J. (2004) pág. 16.

<sup>150</sup> CHECA GODOY, A. (2007), pág. 220.

<sup>151</sup> FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. en BEL MALLÉN, J. I. (coord.) (2004), pág. 37.

Sin embargo, como afirma Rafael Alberto Pérez<sup>152</sup> aunque las modernas teorías de la competitividad, las nuevas técnicas de valoración contable y, sobre todo, las propias realidades del mercado hacen evidente la necesidad de integrar los intangibles, entre ellos la comunicación, en los esquemas estratégicos y operativos de las organizaciones, es cierto que la comunicación todavía juega un papel subsidiario. En esta dirección afirma:

«Se puede decir que los grandes gurúes del *management* apenas se han percatado y, menos aún, han asumido que la comunicación es el gran vector que mueve todos los demás intangibles. Esta tesis ni siquiera se ha puesto sobre la mesa. Por ello me atrevería a decir que el *management* se ha quedado a las puertas de dar el gran salto, que le ha faltado impulso, o simplemente que le ha sobrado el temblor que se siente cuando se pisa el umbral de una tierra desconocida. A lo mejor, tal vez hayan pensado que la comunicación es demasiado elusiva para ser gestionada, o simplemente que es un instrumento operativo y no un factor constituyente.»

Ya en 1993, Ken Wilber, en el prólogo del libro “Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas”<sup>153</sup> afirma rotundamente que hoy en día resulta incuestionable que el principal territorio de diferenciación de los productos, marcas y de las propias empresas, y la construcción de posiciones competitivas sólidas en el mercado pasa por los recursos intangibles o invisibles de las empresas.

Sin embargo, como asevera Joan Costa en su libro “La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de gestión” se debe avanzar hacia un nuevo modelo de gestión empresarial. El nuevo modelo que denomina acción-comunicación donde se gestionan los valores<sup>154</sup> y que justifica del siguiente modo:

«El mundo de los valores emerge con una significación y una fuerza inéditas. En la era de la desmaterialización, de los intangibles, de lo virtual, los valores son la nueva materia de intercambio. El gran *boom* tecnológico, las telecomunicaciones, la informática, la telepresencia como modo de acción, la ubicuidad, la fulgurante

---

<sup>152</sup> PÉREZ, R. A. (2001), pág. 414.

<sup>153</sup> VILLAFANE, J. (1993), pág. 11

<sup>154</sup> COSTA, J. (2001), pág. 106.

capacidad de cálculo y de simulación inciden visiblemente en las actuaciones y las expresiones actuales de las empresas. Pero también se impone, equilibrando el todo, la otra mitad del *yin-yang*, o la dualidad: los aspectos sociales y culturales en la era del conocimiento y de la información. El modelo de gestión que surge de estas transformaciones ha sido definido por los nuevos vectores: la concepción sistémica de la organización, la estructura de red y la información circulando por ella y alimentándola.»

En definitiva, lo que la empresa debe gestionar no son tanto los mensajes y los medios, sino los significados que propagan y los valores que éstos conllevan. Ésta es una gestión delicada, porque el significado no es, en absoluto, el hecho de inyectar el mensaje en el flujo mediático, sino, definitivamente, el resultado de la interpretación que haga el público destinatario de ese mensaje.<sup>155</sup> Benavides este fenómeno lo califica como un importante protagonismo de lo cualitativo frente a lo cuantitativo, lo que se evidencia en las nuevas preocupaciones como aquella que acepta que la publicidad se ha convertido en comunicación, o aquella otra, según la cual, el marketing cede su lugar a la cultura corporativa<sup>156</sup>.

Y es que en esta derivación de la comunicación hacia una perspectiva estratégica, se entiende que el objetivo de la comunicación es construir una adecuada imagen de la empresa y establecer relaciones de calidad entre las empresas y los grupos de interés según afirman autores como Scheneider (1993), Stuart (1999) y Balmer y Gray (2000)<sup>157</sup>. Sin embargo, Justo Villafañe afirmará que esta era la función otorgada al *corporate*<sup>158</sup> en los años '90 “lograr una imagen positiva a través de la comunicación” sin embargo, ya en el año 2003 la misión es la “gestión de los intangibles empresariales”.

Como se aprecia además del término comunicación corporativa, se utilizan otras denominaciones para hacer referencia a este tema aparte del *corporate*, algunos de los apelativos como comunicación total, comunicación

---

<sup>155</sup> COSTA, J. (2001), pág. 118.

<sup>156</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 24.

<sup>157</sup> DEL ÁGUILA OBRA, A. R. y PADILLA MELÉNDEZ, A. (2002), pág. 35.

<sup>158</sup> Término utilizado como sinónimo de comunicación e imagen corporativas según explica Justo Villafañe en su libro VILLAFAÑE, J. (2004), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, pág. 11.



global, etc. que aunque encierran pequeñas diferencias conceptuales, todas independientemente de la terminología utilizada enfatizan la importancia estratégica de la comunicación con los grupos de interés de la organización y además inciden en la necesidad de adoptar una visión holística de la comunicación. Igualmente que interpretan la comunicación como estrategia emanada de la estrategia corporativa de la organización por tanto, las estrategias de comunicación serán consideradas como subestrategias de las estrategias corporativas.

Y en este contexto dominado por la visión del *corporate* es donde, según Justo Villafañe<sup>159</sup>, hay que situar el último salto evolutivo, el de la gestión de los intangibles empresariales, entre los cuales la reputación se entiende como un *desiderátum* de todos los demás, algo así como la expresión del valor intangible de una empresa. La reputación corporativa constituye hoy el concepto más emergente del *corporate* actual, probablemente porque es el resultado de un comportamiento corporativo que armoniza los activos duros y los blandos de las empresas. Ya que la reputación es tanto el fruto de unos buenos resultados económicos como de un comportamiento socialmente responsable, las empresas reputadas suelen disponer de una oferta comercial de calidad, del mismo modo que despiertan una cierta atracción emocional entre sus empleados o entre aquellas personas que aspiran a serlo.

Aún así, hay que tener en consideración que actualmente todavía hay empresas que siguen identificando la comunicación como herramienta, como hacen con el resto de los intangibles empresariales como un instrumento más del marketing cuando no como un puro adorno<sup>160</sup>. Y como afirma Fernández del Moral:

«Esta situación tradicional, que muchos siguen considerando válida, está dando paso a una nueva interpretación radicalmente diferente, en la que la comunicación ha dejado de ser la guinda para convertirse en uno de los ingredientes básicos de nuestra receta; la comunicación deja de ser la guinda para convertirse en el

---

<sup>159</sup> VILLAFÁÑE, J. (2004), *La buena reputación*, pág. 23.

<sup>160</sup> FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. en BEL MALLÉN, J. I. (coord.) (2004), pág. 35.

azúcar, la harina o los huevos, de tal manera que sin ella será imposible que haya empresa, y de su presencia, de su utilización, dependerá no ya el éxito o el fracaso de nuestra empresa, sino su propia existencia.»

A este respecto el catedrático Justo Villafañe apunta el cuidado que se debe tener con el denominado “pancomunicacionismo”, una fantasía peligrosa en función de la cual la imagen de una organización sería el resultado, casi exclusivo de su comunicación y que se da como consecuencia del optimismo generado por la bonanza profesional que se estaba atravesando a principios del presente siglo XXI. Por ello, se deben tener en cuenta las palabras de Villafañe<sup>161</sup>:

«No seré yo quien reste importancia a la comunicación en el desenvolvimiento de las estrategias empresariales o institucionales, simplemente me limito a subrayar que la imagen corporativa es un estado de opinión que los públicos de una organización adquieren a partir de los numerosos *inputs* que reciben de ella; algunos de estos tienen una naturaleza comunicativa -muchos de los cuales persiguen proyectar una imagen intencional de la organización que favorezca la satisfacción de sus metas empresariales o institucionales- pero otros, y quizá los más importantes, tienen que ver con su comportamiento y su cultura empresarial.»

Por tanto, para demostrar la importancia de la comunicación corporativa activo estratégico empresarial citamos a Van Riel<sup>162</sup> cuando afirma que la comunicación, junto con la gestión financiera, la gestión de producción y la gestión de recursos humanos, espera contribuir al logro de los objetivos de la empresa. Sin embargo, la visión de Joan Costa<sup>163</sup> es mucho más ambiciosa cuando afirma que la comunicación aplicada es esencialmente estratégica. Y aclara, la comunicación no sólo se inserta en la estrategia general de la empresa, de la misma manera que lo hacen las finanzas, la producción o el marketing, sino que incluso contribuye a definirla y la hace realizable y controlable.

---

<sup>161</sup> VILLAFAÑE, J. en el prólogo de BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 14.

<sup>162</sup> VAN RIEL (1997), pág. 1.

<sup>163</sup> COSTA, J. en BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 51.

Es más, la comunicación abriga según Costa en su propia esencia una triple condición como a continuación se cita. Aunque siendo realista, también afirma que la gran mayoría de las empresas sólo entiende la comunicación en su última función, ya que sólo la aplica en el ámbito de las técnicas y las tácticas. Esta triple condición consiste en:

- Es proyectual, es decir, conceptualmente prospectiva, estratégica y creativa.
- Es vectorial, porque a la vez que define y proyecta la acción, la impulsa y la conduce.
- Es instrumental, porque pone las herramientas para la difusión de significados, valores e información.

De hecho, a la hora de especificar los conocimientos que debe tener un director de comunicación, según apunta Villafañe<sup>164</sup>, son tres los dominios imprescindibles entre los que se encuentra en primer lugar los correspondientes a la gestión empresarial, en segundo los que conciernen a la organización y a su cultura corporativa y, por último, los que atañen a la comunicación. En este sentido Van Riel afirma<sup>165</sup>:

«La comunicación corporativa es, ante todo, “corporativa”; sólo a veces, y con posterioridad, abarca “comunicación”; dicho de otro modo, los especialistas en comunicación deben centrarse primero en los problemas de la organización como un todo (corpus) y, sólo después, observar las funciones de comunicación implícitas y explícitas con respecto de la contribución a la realización de los objetivos de la empresa.»

Esto pone de manifiesto lo que apunta Joan Costa<sup>166</sup>, la necesidad de gestionar la empresa como un sistema integral, cada recurso, incluso los hasta entonces subvalorados si no olvidados, emergen de pronto a los ojos del *management*<sup>167</sup> ofreciendo su disponibilidad para ser gestionados

---

<sup>164</sup> VILLAFANE, J. en el prólogo de BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 14.

<sup>165</sup> VAN RIEL (1997), pág. 22.

<sup>166</sup> COSTA, J. (1995), pág. 139.

<sup>167</sup> El término *management* será utilizado como sinónimo de dirección. Aunque se debe precisar que es un término de difícil traducción, incluso en habla inglesa. El *management*

coordinadamente con los demás. La organización es vista claramente como un conjunto orgánico donde todas sus piezas son interdependientes y son afectadas por, a la vez que afectan a las demás, a las que están indisolublemente conectadas y dinamizadas por múltiples retroacciones que constituyen el equilibrio dinámico de la organización.

Y en todo este proceso que describe Joan Costa hay que introducir un nuevo concepto que él mismo trata en su publicación “La comunicación en acción. Informe sobre la nueva cultura de la gestión”<sup>168</sup>, el de la transversalidad de la comunicación que él mismo describe del siguiente modo:

«Vamos a imaginar un gráfico de barras. Tomamos al azar diez actividades de la empresa que representaremos por medio de diez barras verticales situadas una a continuación de la otra. Cada barra tendría normalmente la altura correspondiente a la importancia cuantitativa de su actividad. Supongamos que estas barras representan estas actividades: organización, contabilidad, formación, compras, producción, marketing, administración, ventas, I+D, departamento jurídico, etc. Pues bien, tenga en cuenta que la comunicación no es en modo alguno una actividad como las demás, aislada de las otras. La respuesta es ésta: la actividad Comunicación no es representable por una barra (una unidad) ni por su posición entre otras barras (una relación bilateral). La Comunicación sólo se puede representar transversalmente. Atraviesa todos los procesos y es el sistema nervioso central de la organización.»

Por tanto como afirma Justo Villafañe<sup>169</sup> a la hora de justificar la importancia de todas las actuaciones de la empresa en la configuración de su imagen:

«Para mí, la imagen corporativa es una consecuencia del *management* empresarial antes que una variable comunicativa. Esto significa que la imagen será el resultado de la cultura y el comportamiento corporativo globales y no sólo el de su acción

---

consiste en definir los objetivos de la empresa y las líneas de actuación a seguir, en organizar y motivar a los recursos humanos, con el fin de que haciendo uso de los recursos materiales disponibles puedan ser alcanzados los objetivos deseados. Como señala Peter Drucker en su obra de 1989 “Las nuevas realidades”, «El *management* es, en definitiva, lo que tradicionalmente suele llamarse arte liberal, porque se refiere a los fundamentos del saber, conocimiento de uno mismo prudencia y liderazgo; arte porque es práctica y aplicación.» según SUÁREZ SUÁREZ, A. S. (2000), pág. 243.

<sup>168</sup> COSTA, J. (2001), pág. 132.

<sup>169</sup> VILLAFANE, J. en el prólogo de BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 15.

comunicativa. Aspectos relacionados con la calidad, la atención al cliente, el perfil financiero, la identificación corporativa de sus empleados, el clima interno... y tantos otros, condicionan la imagen corporativa de manera notable y exigen que la estrategia para su gestión permita su control y manejo si quiere ser eficaz»

Es más el catedrático Justo Villafañe<sup>170</sup> da un paso más allá de la imagen corporativa cuando introduce el concepto reputación corporativa, que antes era apuntado en el contexto de los intangibles empresariales y que justifica en el contexto de una nueva lógica empresarial. En esta, hay que situar la creciente preocupación de las grandes corporaciones por su reputación corporativa, en la medida en que la reputación puede entenderse como la expresión de esa armonía entre lo que denomina lógica central de las empresas, que enfatiza los resultados económico-financieros y la fortaleza de su oferta comercial y, las lógicas marginales, orientadas hacia aquellas políticas y comportamientos corporativos como la gestión del capital humano, la sostenibilidad de sus acciones, o la responsabilidad social corporativa, que hasta hoy nunca habían sido prioritarias, pero que ahora han alcanzado un estatus notable en el *management* de esas grandes corporaciones.

Por tanto, ante este panorama se puede afirmar que no hay nadie, fuera de la dirección general, que tenga la responsabilidad en última instancia, tanto de la política de comunicación como de la comunicación en sí<sup>171</sup>. En cualquier caso el director de comunicación desempeña el papel de asesor estratégico de la gerencia de la empresa o institución<sup>172</sup>. Y el mapa de competencias de este director de comunicación podría concretarse en cuatro grandes apartados: las relaciones con la prensa, la comunicación corporativa, la comunicación de producto y la comunicación interna<sup>173</sup> aunque en el panorama actual español estas estén ubicadas en otros perfiles profesionales. No obstante, Villafañe afirma que estas cuatro parcelas parecen ser las que mejor expresan los contenidos del *corporate* moderno. Esta investigación utilizará el término comunicación corporativa bajo esta concepción

---

<sup>170</sup> VILLAFANE, J. (2004) pág. 20.

<sup>171</sup> VAN RIEL (1997), pág. 8.

<sup>172</sup> VAN RIEL (1997), pág. 1.

<sup>173</sup> VILLAFANE, J. (2004) pág. 11.

ampliamente descrita e incluyendo estas parcelas de actuación bajo su paraguas por tanto, entenderemos la comunicación corporativa como aquella que gestiona los activos de imagen y comunicación.

A colación de esto conviene citar a Benavides<sup>174</sup> cuando habla de los resultados de una investigación suya llevada a cabo para el “Informe sobre la publicidad y el *corporate* en España 1998” donde se evidencia el creciente convencimiento del empresario o responsable institucional de la necesidad e importancia de la comunicación para el futuro de su empresa. Y donde el objetivo esencial siempre queda apuntado en la consolidación de una cultura de la organización y del mantenimiento de lo que ahora mismo ya se define como reputación corporativa.

En definitiva y sin ánimo de ser repetitivos pero sí recalcar la importancia del concepto, se incide de nuevo en que se está pasando de una mentalidad cuantitativa a otra, que valora mucho más los rasgos cualitativos de la realidad comunicativa. Llegado este punto, se percibe claramente cómo alrededor de la comunicación corporativa van apareciendo nuevos conceptos como imagen, identidad, cultura, reputación, etc. que esta tesis debe definir claramente con el objetivo de consensuar su significado, a sabiendas de que existirán otras interpretaciones quizá igualmente válidas. Pero al decantarse por una interpretación considerada como idónea para esta tesis, podrán ser decodificados los resultados de esta investigación con unos parámetros claros y coherentes. Por ello, es abordado a continuación el concepto de comunicación corporativa y otros conceptos clave que surgen próximos al mismo.

---

<sup>174</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 26 y 29.

## 2.4.- El concepto de comunicación corporativa y otros conceptos clave.

Se considera necesario dedicar un epígrafe, de este capítulo, a la definición conceptual de los principales términos que serán empleados en esta investigación puesto que es una realidad la polisemia existente y la confusión terminológica en torno a la comunicación corporativa no sólo en el mundo docente sino también en el profesional. Además, como ha sido revisado anteriormente a la hora de abordar esta materia necesariamente aparecen términos y conceptos colaterales que también habrá que tratar de definir.

Si se toma como referencia, la filosofía base que fundamenta la comunicación corporativa según Van Riel<sup>175</sup> como toda forma de comunicación potencial de ser orquestada hacia la coherencia total, aparecen conceptos incluidos en el triángulo que plantea que contienen “estrategia corporativa - identidad corporativa - imagen corporativa” y explica cómo, la estrategia corporativa se transforma en política de comunicación corporativa. Y es que hubo un tiempo, aprecia Van Riel, en el que la comunicación corporativa llegó a ser sinónimo de promoción de la imagen corporativa y de realización de un alegato estándar para la introducción de una “identidad monolítica”. Sin embargo, poco a poco, tanto asesores de comunicación como clientes, han adquirido una percepción de los antecedentes de la imagen corporativa, es decir, de la naturaleza de la estrategia corporativa, la identidad corporativa y la heterogeneidad del contexto, del entorno en el que opera la organización.

En esta línea viene la afirmación de la profesora Victoria Carrillo<sup>176</sup> cuando dice que una imagen y sobre todo una reputación positiva, no son sólo el resultado de una buena comunicación sino que además son fruto de una buena y sólida gestión de la identidad, puesto que de ella parte cualquier

---

<sup>175</sup> VAN RIEL (1997), pág. 22.

<sup>176</sup> CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2004), pág. 9.

imagen que se genere, de ahí el importante papel que asignamos a la identidad corporativa. Por tanto, no hay reputación sin imagen e imagen sin identidad.

De acuerdo con ambas reflexiones se trata ahora de consensuar el significado de todos estos términos, el de comunicación corporativa en un primer lugar y a posteriori, el de identidad e imagen corporativa dejando para el último lugar el de reputación corporativa, en este concreto orden.

#### **2.4.1.- La comunicación corporativa.**

Para abordar el concepto de comunicación corporativa primero debe ser desmembrado y analizado desde la perspectiva de los dos conceptos que lo componen por un lado, “comunicación” y por otro, “corporativa” para a posteriori decodificar el significado del término completo.

El término comunicación será interpretado de acuerdo con la definición del catedrático Javier Fernández del Moral<sup>177</sup>:

«[...]herramienta estratégica de todo tipo de organizaciones públicas o privadas, con finalidades económicas, políticas o sociales, cuyo referente obligado en la sociedad de la información, en los nuevos paradigmas -tanto sociales como empresariales e informativos- y en la exigencia de su responsabilidad social, las están obligando a replantearse no sólo la necesidad de utilizarla, sino la obligación de buscar la máxima eficacia y el mayor rigor profesional en el modo de hacerlo.»

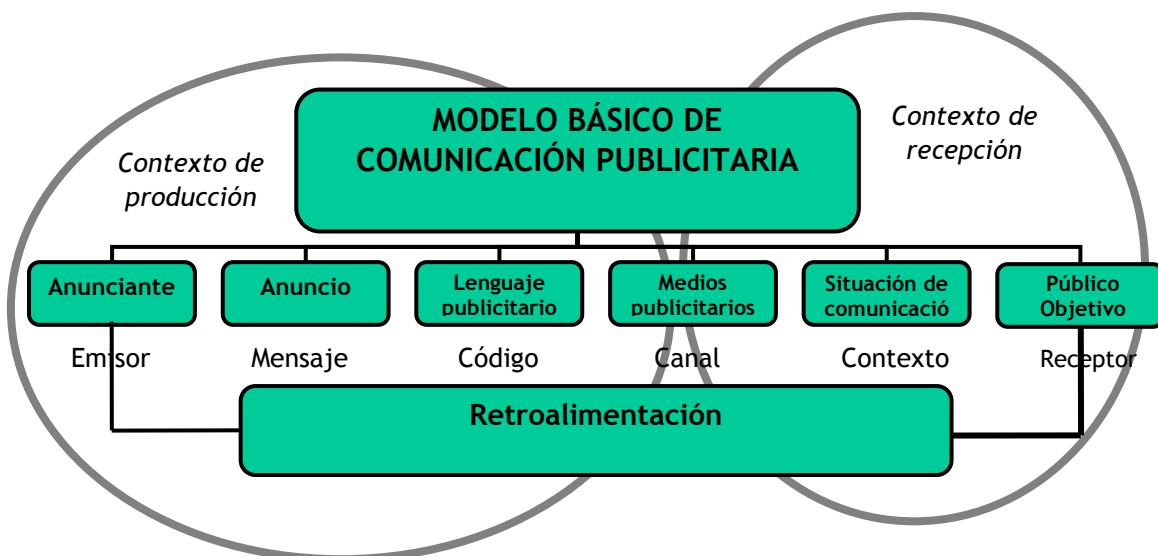
Hay que apuntar que en esta perspectiva se descarta la consideración de la comunicación como un instrumento de marketing en el que el único criterio de la empresa son las ventas, algo que ya había sido citado anteriormente, puesto que se entiende que se deben atender otros más genéricos e intangibles relacionados con el servicio y con la identidad corporativa como prioritarios, en cuyo caso las ventas aparecerían finalmente más como una consecuencia.

---

<sup>177</sup> FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. en BEL MALLÉN, J. I. (coord.) (2004), pág. 35.



Además será enmarcado el término comunicación dentro del modelo básico de comunicación publicitaria, consecuencia de la evolución de las distintas teorías de la comunicación analizadas y que está basado en el proceso aportado por Benavides en 1997<sup>178</sup>, y que de un modo muy sintético, quedaría plasmado del siguiente modo:



Se trata de un modelo cíclico de comunicación donde el emisor y el receptor se interrelacionan de forma constante, a través de los procesos de emisión y retroalimentación que se generan. En este contexto y sirviéndonos como base este esquema planteado por el profesor Benavides, aunque su base sea la comunicación publicitaria, este afirma que la comunicación corporativa se define igualmente como un proceso circular, y no tanto como una sencilla transmisión de información. En este contexto el protagonismo de los emisores y receptores cede su lugar al propio hecho de la comunicación. Es lo que Juan Benavides ha definido como escenario comunicativo, que define como un ámbito virtual, donde se entremezclan personajes y argumentos y donde el sujeto está en condiciones de seleccionar contenidos e intervenir. Esto

<sup>178</sup> BENAVIDES DELGADO, J. (1997), pág. 127.

transforma la circularidad del modelo de comunicación en interactividad, potenciada por el contexto de las nuevas tecnologías, donde la red se ofrece explícitamente como el ámbito por excelencia para la interacción comunicativa.

Por otro lado, introduce también la noción de conocimiento, justificándolo del siguiente modo:

«Si la comunicación corporativa (en lo que respecta a una organización dada) persigue instalar o construir algún tipo de escenario comunicativo, donde se edifiquen y se hagan comprensibles las experiencias y expectativas de los individuos en el ámbito de esa organización, debe estudiarse el conocimiento real que deriva de ese proceso y que se ejerce por todos los interlocutores que participan.»<sup>179</sup>

Este nuevo paradigma de la comunicación corporativa, como ya se apuntaba anteriormente, tiene sentido en la nueva trayectoria que ya algunas organizaciones y empresas han comenzado a recorrer. Para ello tomamos como referencia a Alejandro Llano<sup>180</sup>, que ha propuesto el seguimiento de lo que ha llamado *valores emergentes*, que se contraponen a los *valores dominantes* de las empresas más tradicionales a las que todavía les cuesta adaptarse a los nuevos modos. Para eso propone el análisis de los nuevos paradigmas, desde el estudio y la observación de determinados comportamientos empresariales, y los compara con los que expresan un modo de actuar y de pensar menos evolucionados, con el siguiente cuadro.

---

<sup>179</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 33.

<sup>180</sup> LLANO, A. (1988): *La nueva sensibilidad*, Espasa Calpe, Madrid, citado por FERNÁNDEZ DEL MORAL, J. en BEL MALLÉN, J. I. (coord.) (2004), pág. 50.

### Valores dominantes y valores ascendentes en la cultura de la empresa.

Parámetros	Valores dominantes	Valores ascendentes
1.- Finalidad de la empresa.	Beneficio económico	Servicio a la sociedad
2.- Tendencias humanas básicas.	Deseo de adquirir y poseer	Afán de crear y compartir
3.- Definición de la estrategia.	Consecución de resultados	Descubrimiento y realización de principios
4. Consecuencias actividad empresarial.	Consecución de objetivos primarios	Previsión de efectos secundarios
5. Desarrollo de las personas en la organización.	Rango	Inclusión
6. Actitud ante los impulsos espontáneos.	Satisfacción	Autodominio

En este contexto, la comunicación liderará la actividad empresarial cuando se considere prioritario el servicio y se esperen buenos resultados económicos como consecuencia de esto como ya ha sido apuntado. El beneficio será consecuencia del cumplimiento fiel de nuestras obligaciones con la sociedad, atendiendo al servicio que demandan. Sin embargo, en su opinión y siendo realistas, la realidad empresarial mayoritaria sigue hoy en día colocando el beneficio como referencia empresarial básica, con lo que los valores ascendentes, todavía siguen siendo en muchos casos una utopía.

Por otro lado, el significado del término corporativo o corporativa se utilizará, en primera instancia de acuerdo con el catedrático Justo Villafañe, sencillamente como aquello relativo a una corporación y, por extensión, es aplicable a la empresa o incluso, a una institución<sup>181</sup>. Pero también se tendrá en consideración la visión que aporta Joan Costa<sup>182</sup> desde una perspectiva sistémica cuando habla del núcleo de la mentalidad corporatista en el siguiente sentido:

<sup>181</sup> VILLAFANE GALLEGU, J. (1993), pág. 23.

<sup>182</sup> COSTA, J. (1995), pág. 140.

«[...] la conciencia de que toda organización, con independencia de su tamaño, su antigüedad, su actividad, etc. es un “sistema” en el sentido cibernético del término, es decir, un conjunto de elementos en interacción, o un organismo en el sentido biológico (un *corpus*), un conjunto de órganos vitales, donde todos deben funcionar coordinada y equilibradamente para que la organización sea plenamente eficaz.»

Y prosigue afirmando que esta nueva conciencia del *management* se ha extendido en las diferentes actividades de la organización, donde todas ellas tienden a la unidad, a la coordinación sinérgica, organismo entero y total.

Así, se piensa corporativamente cuando se piensa en cultura, identidad, imagen y comunicación, ya que estas no pueden ser sino corporativas, es decir integradas formando un todo. Este es, en síntesis, el sentido del concepto que Joan Costa acuña corporatista. Y afirma que es por esta claridad de ideas que llama “holistas”, por la que es lógico pensar en un antes y un después de la comunicación corporativa y por supuesto, en su gestión. También Mattelart hace referencia al sistema “holístico” como aquel en el que la transformación de un elemento trae inevitablemente alteraciones en todo el conjunto<sup>183</sup>.

En definitiva, hay que afirmar que aunque la expresión comunicación corporativa ha sido utilizada de muchas maneras, y principalmente para denominar a la comunicación de carácter institucional de una empresa u organización, en esta investigación y de acuerdo con Capriotti<sup>184</sup>, este concepto tiene una significación mucho más amplia y profunda, comunicación corporativa como la totalidad de los recursos de comunicación de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos.

Por tanto, hay que entender que en la comunicación corporativa, la percepción que tengan los públicos de una determinada organización es uno de los aspectos fundamentales ya que de ello depende la comprensión y la actitud que tomarán en el futuro, lo cual repercutirá en la respuesta al

---

<sup>183</sup> MATTELART, A. (2000): *La publicidad*. Paidós, Barcelona, pág. 100, citado en CARRILLO, M. V. Y OTROS (2005), pág. 26.

<sup>184</sup> CAPRIOTTI, P. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 69.

mensaje. Como afirma la profesora Victoria Carrillo<sup>185</sup> cada organización buscará entablar un diálogo con la sociedad, para poder explicar cuáles son sus objetivos y qué pretende ofrecer. Y prosigue indicando los dos parámetros en los que deben basarse las empresas para hacer una comunicación corporativa eficaz:

- Por un lado, deben basarse en la estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos por la organización, que son la base de la información a comunicar.
- Por otro lado, deben basarse en la coordinación entre toda la comunicación que se proyecta al exterior, la que se realiza internamente y la que se hace para comercializar los productos que también se desarrolla hacia el exterior.

En este sentido decir que las responsabilidades centrales de la comunicación corporativa se resumen de la siguiente manera según Van Riel<sup>186</sup>:

- a.- Desarrollar iniciativas para minimizar las discrepancias no-funcionales entre la identidad deseada y la imagen deseada, teniendo en cuenta la interacción “estrategia-imagen-identidad”.
- b.- Desarrollar el perfil de la “empresa tras la marca”.
- c.- Indicar quién debe hacer qué tarea en el campo de la comunicación para formular y ejecutar los procedimientos efectivos que faciliten la toma de decisiones sobre asuntos relacionados con la comunicación.

Este enfoque queda enmarcado en el hecho de que las organizaciones por un lado, buscan un necesario protagonismo público como se ha citado anteriormente, reforzando una cierta lectura de sus identidades y, por otro lado, los sujetos, los públicos, son los que seleccionan e imponen sus imágenes corporativas, que son de naturaleza cognitiva, a dichas organizaciones. En este sentido, la imagen deseada de una organización

---

<sup>185</sup> CARRILLO, M. V. Y OTROS (2005), pág. 81.

<sup>186</sup> VAN RIEL (1997), pág. 23.

deberá instalarse en los escenarios comunicativos donde los discursos sociales sitúan la imagen corporativa real<sup>187</sup>. Solamente desde este ámbito de interacción y conocimiento será posible el cambio o asentamiento profundo y estable de dicha imagen.

Lo que se pide a la comunicación corporativa, como afirma Mattelart<sup>188</sup>, es que administre el capital-imagen de la empresa y que lo haga fructificar tanto en el interior como en el exterior. Aunque ambas, reputación e imagen deben ser positivas primero vendría el obtener una buena imagen y posteriormente y ligada íntimamente a esta vendría la reputación corporativa. Por tanto, en línea de lo mencionado es importante señalar que cuando se habla de comunicación corporativa en esta tesis, se está haciendo referencia de forma conjunta a todas aquellas actuaciones de una organización que configuran la imagen corporativa en un primer lugar y a posteriori la reputación, como medida de éxito y grado superior a la imagen. Teniendo en consideración para la configuración de esta imagen y reputación tanto las acciones internas como externas, las que persiguen una intencionalidad clara como las que se realizan de forma espontánea, en definitiva, las acciones empresariales de toda índole.

Para ir avanzando paso a paso en la comprensión de los conceptos clave entorno a la comunicación corporativa, deben ser abordados a continuación los términos identidad e imagen respecto a los cuales ya se han ido dando pistas y pinceladas sobre su esencia e importancia pero que ahora, concretamos.

#### **2.4.2.- La identidad e imagen corporativa.**

Para el desarrollo y conceptualización de estas dos nociones esta tesis toma como referente al catedrático Justo Villafañe que profundiza en ellos en su libro “La gestión profesional de la imagen corporativa” escrito en el año 2004. Aunque estos conceptos ya son tratados en un libro anterior suyo

---

<sup>187</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 34.

<sup>188</sup> MATTELART, A. (1991), pág. 97.

titulado “Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas” y escrito en 1993 se considera que hay que abordar el otro por tratarse de una versión mucho más actualizada.

Aunque ambos conceptos sean definidos por separado hay que incidir desde un principio en su íntima interrelación puesto que uno, la imagen, es consecuencia del otro, la identidad. Así lo confirma Villafañe<sup>189</sup> cuando afirma que la imagen de una empresa es la síntesis de su identidad, por tanto el conocimiento y la asunción de la realidad de una empresa son imprescindibles para lograr una imagen positiva de ella. En este sentido se deben rehusar el concepto de imagen cosmética, utilizado durante mucho tiempo, en el que se ha concebido la imagen como una especie de bálsamo milagroso que podía ser utilizado en beneficio de una empresa, y de sus fines comerciales, sin preocuparse apenas por lo que realmente sustentaba dicha imagen o lo que es lo mismo, lo que era su identidad corporativa.

#### **2.4.2.1.- Identidad corporativa.**

Por lo apuntado anteriormente se comienza por definir identidad corporativa como pilar básico para construir a posteriori la imagen de la empresa y que es entendida como la personalidad que se construye para sí misma una organización. Es la forma como se hacen tangibles y se acercan los atributos y valores de una empresa a los diferentes públicos que le rodean. Las empresas, conscientes del poder de una visión estratégica, deciden a voluntad, la identidad que necesitan para alcanzar sus objetivos. Esto les permite desarrollar su propia y distintiva forma de actuar en privado y en sociedad, y de esa manera hacer posible su visión empresarial. Por tanto, la identidad corporativa es en sí misma una decisión estratégica, un activo y está estrechamente relacionada con el plan de negocios.

---

<sup>189</sup> VILLAFANE GALLEGO, J. (2004), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, pág. 15.

Este concepto queda definido en palabras de Villafañe<sup>190</sup> del siguiente modo:

«La identidad corporativa es el “ser” de la empresa, su esencia. [...]El estudio de la identidad de una empresa, como la de una persona, puede ser abordado de diversas maneras. Una de ellas, la más sencilla aparentemente, es identificarla con aquellos atributos que le confieren el carácter de unicidad y permanencia; de este modo la identidad de un ser humano vendría dada irreductiblemente por su código genético, lo único que realmente le identifica, le diferencia de cualquier otro y además, nunca cambia. Las empresas no tienen genes, pero sí disponen de otros atributos igualmente identificadores y diferenciadores. Desde los más fiables, como sus diversos códigos de registro (mercantil, fiscal, etc.), a los más perecederos, como sus marcas o las razones sociales que les dan una personalidad comercial o jurídica.»

Según aporta Mattelart<sup>191</sup>, la identidad de una empresa es la configuración única que toman sus estructuras, sus sistemas, sus representaciones y las relaciones que estos elementos establecen entre sí. Y lo describe del siguiente modo desde una analogía con el funcionamiento de los organismos vivos al igual que hacía Villafañe con su analogía con el ser humano:

«Las estructuras son la anatomía, es decir, su dimensión, su organización, su implantación, sus efectivos, sus instrumentos de producción y de comercialización. Los sistemas, son los sistemas cardiovascular, respiratorio, digestivo y nervioso, a saber, su sistema de gestión, de producción, de mando, de remuneración, de relaciones humanas. Las representaciones son la conciencia de su existencia, un ideal de sí misma, una percepción de la existencia del otro, es decir, del conjunto de las imágenes mentales internas y/o externas asociadas a la empresa. La cultura de la empresa es la base necesaria para la puesta a punto de un lenguaje común y de una política de comunicación. En pocas palabras, lo que permite a cada miembro de esta empresa reconocerse como perteneciente a una entidad, diferente a las demás y con sus propios valores»

Pero no se puede obviar la gran pluralidad de significaciones concedidas en estos últimos años a la identidad corporativa y que nada tienen que ver con el concepto asumido en este trabajo. Basta con dar un vistazo al cuadro

---

<sup>190</sup> VILLAFANE GALLEGO, J. (2004), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, pág. 17.

<sup>191</sup> MATTELART, A. (1991), pág. 97.



resumen que hace Van Riel<sup>192</sup> de definiciones sobre el tema para concluir que la mayoría de ellas hacen referencia al aspecto externo que la empresa quiere transmitir, definiciones como métodos de representación utilizados para presentarse, otras utilizan la expresión “para darse a conocer”, otras sólo lo identifican con la identidad visual, etc. en cualquier caso alejadas de nuestra visión. Y es que la identidad visual es una parte más de la identidad corporativa de la empresa, una parte que según Mattelart<sup>193</sup> fue descubierta en los años '80 donde se fue consciente de que el propio producto incluía numerosas dimensiones comunicativas tales como el diseño, logotipo, símbolo, *packaging* presentación, arquitectura de los puntos de venta, flota de vehículos, etc. pero en cualquier caso una parte más de la identidad corporativa y desde luego no la más relevante.

Y es que la perspectiva manejada va más en consonancia con lo que afirma el consultor Ítalo Pizzolante<sup>194</sup>:

«Más allá de preocuparnos por los productos que fabrica la empresa, debemos ocuparnos de la empresa que fabrica los productos, de allí la importancia estratégica de visualizar y comprender a la identidad en forma realmente corporativa.»

En definitiva, la identidad corporativa es lo que “la empresa es”, su razón de ser y sus perspectivas futuras, su visión y su misión empresarial. La identidad es como el cuerpo mientras que la imagen corporativa es como el reflejo que se proyecta en el espejo, en la medida que se fortalece la identidad, la imagen será mejor.<sup>195</sup> La identidad corporativa debe definirse dentro de la organización, y reflejarse en un documento denominado “carta de identidad” que debe ser compartido y asumido por todos los empleados de una organización. En este documento deben estar recogidos los parámetros básicos que definen y mueven a la empresa desde el presente hacia el futuro.

---

<sup>192</sup> VAN RIEL (1997), pág. 31.

<sup>193</sup> MATTELART, A. (1991), pág. 102.

<sup>194</sup> PIZZOLANTE, I. (2006) pág. 37.

<sup>195</sup> CARRILLO, M. V. Y OTROS (2005), pág. 21.

Villafañe<sup>196</sup> habla de la carta de identidad como el instrumento que pretende representar los atributos que constituyen la identidad de una organización y que persigue dos objetivos claros:

- Convertirse en una importante referencia interna sobre el pasado, el presente y el futuro inmediato de la compañía.
- Y proyectar hacia el exterior sus principales atributos de identidad y comenzar a consolidar su posicionamiento estratégico.

Para ello, este documento debe recoger la historia de la organización, su visión estratégica y la misión de la compañía y finalmente una síntesis de su proyecto empresarial en definitiva, debe recoger los pilares básicos de los once atributos que configuran, en su opinión, la identidad de la empresa y que son los que a continuación se citan brevemente.

En primer lugar, uno de los elementos fundamentales que configuran la identidad corporativa es la historia de la organización, que posee una naturaleza lógicamente inmutable y de carácter permanente, el devenir histórico de la empresa resulta un factor clave para entender la identidad. Está asociada a los productos o servicios pioneros de la empresa, a los prototipos o patentes conseguidas, a las pequeñas o grandes transformaciones introducidas en sus mercados, a sus clientes, a sus proveedores, a sus éxitos y fracasos, a todas las personas que han trabajado en la compañía a lo largo del tiempo, etc. Además, Villafañe dentro de estos atributos permanentes de identidad incluye otros aspectos como la identidad sectorial o actividad principal de la compañía, su competencia técnica y comercial, la identidad mercantil y el corpus social, entendido como el contexto socioeconómico característico de la organización.

En segundo lugar destaca el proyecto empresarial que al contrario de lo que sucede con la historia de la compañía, este, es un elemento mutable que debe cambiar para adaptarse a las circunstancias del entorno. Los tres hechos

---

<sup>196</sup> VILLAFañE GALLEGO, J. (2004), *La gestión profesional de la imagen corporativa*, pág. 18-27.

fundamentales que determinan la estrategia empresarial son, la filosofía corporativa, es decir, los valores asumidos por la organización, las orientaciones estratégicas o los principios de acción que rigen de manera genérica la actividad empresarial y finalmente, las políticas de gestión.

Dentro de las orientaciones estratégicas es fundamental que la empresa determine su visión estratégica y su misión que son por un lado, la imagen compartida por los miembros de la alta dirección sobre lo que quieren ser y cómo llegar a serlo y por otro, el modo en el que la empresa piensa satisfacer su visión estratégica y cómo pretende cumplir el propósito y llegar al destino expresado en la visión. En definitiva, la visión nos dice qué queremos llegar a ser y la misión nos indica cómo lograrlo. En último lugar las políticas de gestión son la concreción de lo anterior en procedimientos de gestión de todas las áreas funcionales tales como la financiera, productiva, comercial, etc.

Finalmente en tercer lugar el componente de la identidad es la cultura corporativa, que Capriotti<sup>197</sup> define como el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de estos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas y valores que posee la organización. Según Villafañe, la cultura corporativa está formada por otros tres elementos como los comportamientos expresos, que son todas aquellas actuaciones observables y constatables y que suponen, una manera particular de hacer las cosas tales como el entorno físico, el lenguaje, conducta no verbal, imagen personal, etc.

También la cultura corporativa está configurada por los valores compartidos entre el personal de la compañía a saber, el conjunto de creencias, conscientes pero no siempre identificadas que se convierten en principios de comportamiento como costumbres, pautas que orientan la acción, etc. En último lugar están las presunciones básicas como ingrediente final en la

---

<sup>197</sup> CAPRIOTTI, P. (1992), pág. 108.

cultura corporativa y que anidan en el inconsciente corporativo como convicciones profundas tales como el valor simbólico del espacio por ejemplo, a mayor espacio, mayor poder.

Estos once atributos descritos son los que componen la identidad corporativa, el ser propio de la empresa, su esencia y conocerla es tan importante como conocerse a sí mismo para ser dueño de tu destino. Además esta identidad será la base de la imagen positiva que se pretende alcanzar por parte de la compañía como primer paso, para alcanzar posteriormente una buena reputación como organización.

#### **2.4.2.2.- Imagen corporativa.**

Los primeros referentes en nuestro país sobre la imagen corporativa, tal cual es concebida actualmente, vienen de la mano de Joan Costa en su libro “La imagen de la empresa, métodos de comunicación integral” de 1977 que luego evolucionará en el estudio de la materia y derivará en otros títulos. También está como antecedente en el estudio del tema el libro de Justo Villafañe y Norberto Minguez titulado “Principios de teoría general de la imagen” y el citado anteriormente de Justo Villafañe, “Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas” donde se define la imagen de una empresa, como el resultado interactivo de un amplio conjunto de comportamientos que aquella produce en la mente de sus públicos. En esta definición la idea de globalidad y de interacción que está, en la base de la explicación que la psicología cognitiva nos ofrece sobre la conducta, es perfectamente aplicable, en una primera aproximación, al concepto de imagen corporativa, puesto que esta definición implica también procesos como el pensamiento, la percepción, la memoria, en suma, la conducta.

Respecto a la imagen corporativa, como resultado de la gestión de la identidad que acaba de ser definida, el consultor venezolano Ítalo Pizzolante<sup>198</sup> habla de imagen como una interpretación acumulativa de

---

<sup>198</sup> PIZZOLANTE, I. (2006) pág. 58-60.

información que llega a los públicos y añade, que esas percepciones que llegan a la mente de los públicos suman y restan lo bueno y lo malo que les llega. No obstante, afirma que las percepciones públicas de calidad, seriedad y confiabilidad de la empresa no se construyen solamente con publicidad sino con comportamientos comunicados estratégicamente.

En este sentido según precisa Villafañe<sup>199</sup> también con una visión acumulativa de la imagen corporativa, afirma que es un estado de opinión que los públicos de una organización adquieren a partir de los numerosos *inputs* que reciben de ella. Pero su aportación es que precisa, que algunos de estos, tienen una naturaleza comunicativa, muchos de los cuales persiguen proyectar una imagen intencional de la organización que favorezca la satisfacción de sus metas empresariales o institucionales, pero otros, y quizá los más importantes, tienen que ver con su comportamiento y su cultura empresarial.

Capriotti que también hace una interpretación acumulativa de la imagen y aporta dos características básicas de este proceso de configuración de la imagen<sup>200</sup> citando a Joan Costa, específicamente su libro “La imagen de la empresa”:

- Dice que es fragmentario, porque se compone de una diversidad de informaciones que llegan a los públicos, las cuales son interpretadas, comparadas y agrupadas con las anteriormente percibidas.
- También es discontinuo, porque esas informaciones son percibidas en diversas circunstancias, en diversos espacios y diversos tiempos.

Por tanto, el proceso de configuración de la imagen corporativa es un proceso de simbiosis entre los diferentes tipos y matices de información, que dará origen a una acumulación positiva en caso de informaciones concordantes o a una acumulación negativa en caso de informaciones discordantes. Por tanto y como indica la profesora Victoria Carrillo<sup>201</sup> la imagen corporativa será el

---

<sup>199</sup> VILLAFANE, J. en el prólogo de BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 14.

<sup>200</sup> CAPRIOTTI, P. (1992), pág. 61.

<sup>201</sup> CARRILLO, M. V. Y OTROS (2005), pág. 17.

resultado que se obtendrá al transmitir una personalidad firme y reconocible a sus públicos, en gran parte por medio de la comunicación. En definitiva, la imagen hay que entenderla en términos de globalidad, como “la suma de experiencias que alguien tiene de una institución”.

Por tanto, hay que determinar que una de las propiedades fundamentales de la imagen es su naturaleza intangible<sup>202</sup>, ya que se trata de algo etéreo sobre lo que se tiene un control limitado porque nace en la mente de los públicos y se va construyendo, gracias a una multiplicidad de actos que esa empresa protagoniza. La otra propiedad que tiene la imagen corporativa es su carácter transversal ya que toda actividad de una compañía puede interpretarse en términos de imagen.

Atendiendo a la definición de Juan Benavides<sup>203</sup> el concepto imagen corporativa se refiere a todo el conjunto de categorías mentales, a partir de las cuales los grupos sociales y los sujetos comprenden y definen una organización. En este contexto tienen sentido nociones como imagen institucional o corporativa, interpretada como aquella que se construye socialmente en torno a una institución u organización o la de imagen intencional, concebida como la imagen que una organización proyecta al conjunto de la sociedad.

También Justo Villafañe realiza una aproximación al concepto imagen intencional<sup>204</sup> con algo más de profundidad, afirmando que es aquella imagen que una organización quiere proyectar de sí misma ante sus públicos prioritarios, a través de su personalidad corporativa, por ser la que mejor satisface los objetivos de su proyecto empresarial. Es un concepto sinónimo, en su consideración, del de imagen necesaria y muy próximo al de posicionamiento estratégico.

---

<sup>202</sup> VILLAFANE GALLEGO, J. (1999), pág. 29.

<sup>203</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 36.

<sup>204</sup> VILLAFANE GALLEGO, J. (2004), pág. 191.

Para concluir, hay que respaldar que es vital la correcta gestión de la imagen corporativa ya que se puede decir que una imagen positiva, es una de las condiciones para el éxito empresarial. Y es por esto que la imagen debe ser antes una función del *management* de la empresa, que de la comunicación específicamente. En definitiva, una vez definida la identidad y la imagen corporativas y visto cómo hay que proyectar esta imagen, para inducir entre los públicos de una empresa una imagen positiva, se debe dar paso a varias nociones que mejorarán la comprensión de los procesos que conforman dicha imagen y que se convierten en vectores clave a la hora de gestionar la imagen. Y es que la imagen corporativa es el resultado de otras tres imágenes previas; la funcional, la autoimagen y la intencional que son consecuencia del comportamiento corporativo, la cultura y la personalidad corporativa, respectivamente y que ahora serán analizadas.

#### **2.4.2.2.1.- Comportamiento corporativo.**

El comportamiento corporativo corresponde a lo que Justo Villafañe denomina “imagen funcional”<sup>205</sup> que son las actuaciones de la empresa en el plano operativo de sus procesos productivos. Es lo que se denomina el sistema fuerte de la empresa y corresponde a las funciones financieras, productivas, comerciales, etc. La importancia del comportamiento corporativo en la imagen de una empresa es tan decisiva que si no logra alcanzar un nivel de suficiencia en relación a la media del sector de actividad en el que esa empresa opera de poco servirán las acciones de comunicación. Sólo a partir de ese nivel de suficiencia se logran resultados eficaces a través de la comunicación.

También Capriotti<sup>206</sup> habla de esta “imagen funcional” aunque lo hace en otros términos ya que concede importancia a las experiencias personales y al propio contacto de los públicos con la organización. Pero su diferencia radica en dos aspectos por un lado, en que habla de la experiencia con la organización y no de la organización propiamente dicha. Por otro lado, en

---

<sup>205</sup> VILLAFAÑE GALLEGO, J. (1999), pág. 31.

<sup>206</sup> CAPRIOTTI, P. (1992), pág. 31.

que lo hace incidiendo en que es una más de las fuentes de información y no le da el carácter determinante que le confiere Villafañe y que esta investigación también defiende. En definitiva, el primer paso en la configuración de la imagen corporativa estará en el plano funcional de la empresa y a partir de este, ya tendrán influencia el resto de aspectos que ahora serán analizados.

#### **2.4.2.2.2.- Cultura corporativa.**

Según Edgar K. Schein<sup>207</sup>, uno de los autores que con mayor rigor y profundidad ha estudiado el concepto de cultura en las organizaciones, lo define del siguiente modo:

«El conjunto de normas y valores que caracterizan el estilo, la filosofía, la personalidad, el clima y el espíritu de empresa junto con el modo de estructurar y administrar los recursos materiales y humanos que la configuran y teniendo en cuenta la influencia del entorno en el que se encuentra. La cultura de una organización es por lo tanto ese conjunto de disposiciones inmateriales que dan razón de su actividad, y la comunicación es parte de ella.»

Por su parte, Justo Villafañe denomina y define la cultura corporativa como la “imagen interna” o “autoimagen” y que corresponde a la construcción social de la identidad de la organización, es decir, el modo que tiene la organización de integrar y expresar los atributos que la definen. Lo que sucede es que como esta cultura corporativa tiene que ver con la naturaleza humana es una de las cuestiones más complejas a gestionar y de este modo, lo explica el profesor Villafañe<sup>208</sup>:

«Es un hecho emergente porque, por fin, las organizaciones comienzan a asumir que la clave decisiva para el éxito está en las personas, exactamente en la habilidad que esas organizaciones tengan para liberar las potencialidades ocultas o dormidas de su personal y aprovecharlas plenamente en la consecución de sus metas corporativas, las cuales deben ser convergentes con las de las personas que habitan esas

---

<sup>207</sup> SCHEIN, E. K. citado por DEL POZO LITE, M. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 259.

<sup>208</sup> VILLAFañE GALLEGO, J. (1999), pág. 123.



corporaciones. La mayor parte de los programas de gestión y desarrollo de los recursos humanos tienen una eficacia limitada porque no se inician por un análisis riguroso de la cultura de la organización que permita su posterior adaptación al proyecto empresarial vigente. [...] y fallan de raíz por la escasa implicación que consiguen entre el personal debido justamente a su incapacidad para movilizar las energías latentes.»

Así pues, concreta la composición de la cultura en tres grandes factores que son la identidad corporativa que antes era descrita (lo que es la organización), el sistema de valores corporativos (lo que piensa la organización) y finalmente la unidad estratégica que se refiere a lo que hace la organización. También Edgar K. Schein<sup>209</sup> habla de tres componentes de la cultura corporativa que en esencia son los mismos de los que habla Villafañe y que denomina; creencias y supuestos básicos que operan de forma inconsciente, definen la visión que los miembros tienen de la organización, en segundo lugar los valores y finalmente, manifestaciones visibles de la cultura (rituales, normas y símbolos). En definitiva, estas tres dimensiones, ser, pensar y hacer es donde se manifiesta genuinamente la cultura de una organización, no de una forma automática, directa, siempre explícita, sino de múltiples maneras que tienen que ver con los niveles en los que la cultura se expresa.

Como cita Victoria Carrillo<sup>210</sup> la cultura corporativa es el conjunto de valores, rutinas y experiencias adquiridas por una organización que se han consolidado con el paso del tiempo y que, por esta razón, pueden transmitirse a los miembros de la organización como pautas a seguir. Por ello, la gestión empresarial estará fuertemente condicionada por la cultura de empresa, y ésta, a su vez, por el entorno en el que se encuentra y desarrolla su actividad.

---

<sup>209</sup> SCHEIN, E. K. citado por DEL POZO LITE, M. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 260.

<sup>210</sup> CARRILLO, M. V. Y OTROS (2005), pág. 25.

Como conclusión se cita a la profesora Marisa del Pozo Lite<sup>211</sup>, que afirma que la cultura empresarial determinará en gran medida el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de sus factores determinantes de hecho, para que exista comunicación interna, la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa. Cultura y comunicación son por tanto, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos.

#### **2.4.2.2.3.- Personalidad corporativa versus marca.**

La personalidad corporativa es lo que Justo Villafañe denomina “imagen intencional” y que corresponde a aquellos atributos que la empresa pretende inducir en la mente de sus públicos para lograr una imagen positiva<sup>212</sup>. En este contexto la noción de “imagen intencional” es equivalente a la de “posicionamiento estratégico” como había sido citado anteriormente. La personalidad pública o corporativa se construye básicamente a través de la comunicación pero está no es, como se ha interpretado tantas veces, el único modo de alcanzar una imagen positiva. A estas alturas ya está claro que la imagen corporativa no sólo es resultado de la comunicación, al contrario, este es uno de los factores menos determinantes.

Concretando por tanto, la personalidad corporativa es el conjunto de manifestaciones voluntarias que una organización efectúa para proyectar ante sus públicos una imagen intencional positiva. Las manifestaciones más comunes son la marca, la identidad visual y la comunicación en todos sus aspectos (de marketing, corporativa e interna)<sup>213</sup>. Se debe poner la tilde en que Villafañe introduce en este libro “La buena reputación” la noción de marca, desligada del producto y de la concepción “marketiniana” y definida del siguiente modo:

---

<sup>211</sup> DEL POZO LITE, M. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 259.

<sup>212</sup> VILLAFANE GALLEGO, J. (1999), pág. 32.

<sup>213</sup> VILLAFANE GALLEGO, J. (2004), pág. 192.

«La marca tal como se entiende hoy, es la expresión de un compromiso de la empresa con sus *stakeholders*, una especie de promesa hacia estos. En consecuencia sólo una empresa con credibilidad - una empresa reputada - logrará una marca igualmente reputada al convertir esa reputación en el aval de su marca ante sus públicos, en la garantía de lo que se les promete. [...] La marca reputada no es sólo la marca propiedad de una empresa con buena reputación, es también, y fundamentalmente, la expresión de la coherencia entre la promesa que esa empresa hace a sus públicos - promesa expresada a través de la marca - y su comportamiento corporativo, su forma de hacer. Esa promesa que la marca representa y traslada a los *stakeholders* de la empresa es lo que Aaker llamaría identidad de marca [...] el ser de la empresa, su esencia - y que constituye la fuente de la reputación, tanto de la empresa como de su marca.»

Ante esta reflexión Villafañe<sup>214</sup> plantea una evolución en la configuración de la imagen corporativa donde sustituye el “decir”, que en sus planteamientos iniciales venían condicionados por la personalidad corporativa, por “prometer” lo que actualmente y en coherencia con sus palabras anteriores queda encarnado en la marca. Por ello el título de este epígrafe, “personalidad corporativa versus marca”, ya que el concepto marca hoy por hoy supera y sustituye, en su opinión, al de personalidad. Pero para ser más exactos cuando habla de marca, la denominación que mejor encierra el significado que le confiere el profesor Villafañe, es el de marca experiencia.

Este concepto ha sido acuñado por Ángel Alloza donde tanto elementos externos como la comunicación, los canales de distribución, el punto de venta, el logotipo, como elementos internos como la cultura interna, los valores corporativos, los sistemas de retribución, la formación, etc. configuran esta marca experiencia<sup>215</sup>. La contribución de la marca a la reputación corporativa será directamente proporcional al grado de cumplimiento que la empresa haga de la promesa que la marca encierra para cada uno de sus *stakeholders*. Ahora la siguiente pregunta que hay que hacerse es qué es, la reputación corporativa, y este es el objetivo del siguiente apartado.

---

<sup>214</sup> VILLAFañE GALLEGO, J. (2004), pág. 41-42.

<sup>215</sup> ALLOZA LOSANA, A. en VILLAFañE GALLEGO, J. (2000) pág. 223.

### 2.4.3.- La reputación corporativa.

La reputación corporativa es el reconocimiento que los *stakeholders* de una compañía hacen de su comportamiento corporativo a partir del grado de cumplimiento de sus compromisos con relación a sus clientes, empleados, accionistas si los hubiere y con la comunidad en general. La reputación para que genere valor deber ser gestionada y comunicada<sup>216</sup>. Pero en definitiva la reputación es el advenimiento de un pensamiento organizacional renovado, caracterizado por unos valores menos antagónicos entre la lógica de los resultados, lógica central de la empresa que enfatiza los resultados económico-financieros y la fortaleza de su oferta comercial y la de la responsabilidad o lógicas marginales orientadas comportamientos como la gestión del capital humano, la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. En este contexto es donde hay que situar la creciente preocupación de las grandes corporaciones por su reputación corporativa, interesados en temas que hasta hoy no habían sido prioritarios.

Para Charles Fombrun<sup>217</sup>, profesor y consultor especializado en reputación corporativa, esta es una representación cognoscitiva de la habilidad de una compañía para satisfacer las expectativas de sus *stakeholders*, por tanto, será la unión racional y emocional que los *stakeholders* tienen con una compañía, en definitiva, lo que él denomina “imagen neta”. Para Villafañe, Fombrun no deslinda suficientemente en esta definición el concepto imagen del de reputación.

Para Antonio López<sup>218</sup>, referente español en el estudio y conceptualización de la reputación como responsable de la comunicación e imagen del BBVA, ésta es el resultado de la relación armónica entre la identidad y la imagen corporativa, concretamente la consolidación en el tiempo de los factores que

---

<sup>216</sup> VILLAFANE GALLEGO, J. (2004), *La buena reputación*, pág. 193.

<sup>217</sup> FOMBRUN, Ch. (1997): *Reputation. Realizing value from corporate image*. Harvard Business School Press, citado por VILLAFANE GALLEGO, J. (2000) pág. 164.

<sup>218</sup> LÓPEZ, A. “*La reputación corporativa un concepto emergente*” en BENAVIDES, J. y FERNÁNDEZ, E. (1999): *Nuevos conceptos de comunicación*, Fundación General de la Universidad Complutense, Madrid, citado por VILLAFANE GALLEGO, J. (2000) pág. 164.

han hecho posible la proyección social de la identidad a través de la imagen corporativa. Y concreta la diferencia entre imagen y reputación corporativas en el cuadro que a continuación se plasma.

Imagen corporativa	Reputación corporativa
Carácter coyuntural	Carácter estructural
Proyecta la personalidad corporativa	Proyecta la identidad corporativa
Genera expectativas	Genera valor
Resultado de la excelencia parcial	Reconocimiento del comportamiento

Pero es el mismo Justo Villafañe<sup>219</sup> el que es su libro “La buena reputación incide en la diferenciación de la reputación y la imagen, ya que aunque dice que son nociones próximas porque cuando una empresa mantiene durante mucho tiempo una imagen positiva ante sus *stakeholders* dicha imagen deviene en reputación. Sin embargo, existen también claras diferencias entre reputación e imagen corporativas las más importantes son: el carácter estructural y los efectos duraderos de la reputación frente al más coyuntural y efímeros efectos de la imagen. La reputación es el resultado del comportamiento corporativo mientras que la imagen lo es más de las diferentes acciones de comunicación, la imagen se construye fuera de la organización mientras que la reputación se genera en el interior de esta.

Como cita Victoria Carrillo<sup>220</sup> la reputación corporativa al igual que la de las personas, está relacionada con la trayectoria desarrollada anteriormente y con la imagen corporativa que se refleja; pero no es lo mismo que esta, pues la reputación también depende en gran parte de la identidad corporativa, lo que la empresa es: su misión, su visión, su proyecto empresarial y su comportamiento. Por tanto la reputación será el resultado de mantener un comportamiento intachable y de tener buena imagen corporativa a largo plazo.

<sup>219</sup> VILLAFANE GALLEGO, J. (2004), *La buena reputación*, pág. 191.

<sup>220</sup> CARRILLO, M. V. Y OTROS (2005), pág. 17.

Ya anteriormente Justo Villafañe<sup>221</sup> había incidido en la diferenciación existente entre imagen y reputación concretada en tres hechos, por un lado el ya citado carácter estructural y permanente de la reputación frente al coyuntural de la imagen pero además, diferencia ambos conceptos también en su origen de una parte y en su objetivación y verificación de otra. Respecto al origen de ambos firma que la reputación viene de la expresión de la identidad de la organización entendida de manera dinámica como la síntesis de la historia de la organización, de su estrategia o proyecto empresarial vigente y de su cultura corporativa, en definitiva tiene su origen en la realidad de la empresa. Sin embargo, la imagen expresa la personalidad corporativa, es el resultado de la comunicación entendida en el sentido más amplio de los posibles que engloba la gestión de la marca, las relaciones informativas, las relaciones con inversores, etc. ya que es la proyección de la imagen intencional. Por tanto, las fluctuaciones en la imagen corporativa, por tanto, suelen ser el resultado de operaciones comunicativas de mayor y menor calado estratégico, especialmente cuando se trata de un cambio positivo.

El tercer hecho diferenciador entre imagen y reputación se refiere a la posibilidad de objetivación y verificación del capital reputacional de una organización en oposición a la dificultad que tal intento supone en el caso de la imagen corporativa. En opinión de Villafañe, no es que la imagen no se pueda analizar pero la mayoría de las investigaciones de imagen lo son de la percepción que determinados públicos tienen de la empresa por lo que hay tantas imágenes como públicos sean investigados. Sin embargo, la reputación corporativa permite en gran medida su objetivación, es mensurable y se puede verificar a través de hechos sólidos que permiten su contraste con los de otras organizaciones.

Van Riel en su libro Comunicación Corporativa<sup>222</sup> atestigua que una reputación corporativa favorable no es un objetivo aislado sino una condición necesaria por tanto, el medio para crear una sólida base comercial desde la cual se

---

<sup>221</sup> VILLAFANE GALLEGO, J. (2000) pág. 165-167.

<sup>222</sup> VAN RIEL (1997), pág. 3.

logrará el éxito, en el sentido más amplio de la palabra, de la empresa. En este último punto afirma que incluso hay evidencia empírica contemporánea en estudios, llevados a cabo recientemente, sobre la relación entre los logros de la empresa y su reputación y para ello, cita dos investigaciones llevadas a cabo por Fombrun y Shanley en 1989 y por Maathuis en 1993 que refutan esta afirmación.

En ese sentido el catedrático Justo Villafañe<sup>223</sup> dice que el valor de la reputación corporativa concierne a tres aspectos principales: por un lado atrae inversiones y mejora los resultados económicos de una empresa, por otro lado, aumenta el valor comercial de la misma y finalmente, es un eficaz escudo contra las crisis. Por tanto, cabe destacar la capacidad de diferenciación que aporta la reputación a cualquier producto o servicio de la compañía haciendo de factor multiplicador sobre el valor de las marcas y produciendo un proceso de identificación emocional entre la empresa y sus públicos.

En definitiva, hay que concluir que la reputación es la cristalización de la imagen corporativa de una entidad cuando ésta es el resultado de un comportamiento corporativo excelente, mantenido a lo largo del tiempo, que le confiere un carácter estructural ante sus públicos prioritarios.

---

<sup>223</sup> VILLAFAÑE GALLEGO, J. (2000) pág. 169.

### ***Conclusiones del capítulo segundo.***

Estas conclusiones son fruto de todo el proceso histórico descrito por el que ha atravesado la comunicación corporativa y que son indicativas de la creciente complejidad a la que se enfrentan tanto las organizaciones como los responsables de la gestión de la comunicación. En definitiva, se citan los principales elementos determinantes de las actuales conductas de comunicación, estas conclusiones darán paso al siguiente capítulo de esta investigación donde una vez consensuados los principios básicos, llega el momento de profundizar en la gestión de la comunicación corporativa y en los protagonistas de dicha gestión.

Estas conclusiones son concretamente:

1ª.- El fenómeno de la comunicación organizacional tiene sus orígenes temporales a principios del siglo XX, con la consolidación de la revolución industrial y con el desarrollo del capitalismo, y geográficos, en Estados Unidos. En esta época y en este lugar se dan unas circunstancias políticas, económicas y sociales que permiten su desarrollo, condicionantes como la libertad de expresión y el derecho universal a la información, la economía de libre mercado, la democratización de la sociedad, la mayor participación de la sociedad en el ámbito público, etc.

2ª.- La producción en masa trae consigo la necesidad de comunicación en masa con el objetivo de crear una oferta que pueda absorber la gran demanda, es en este contexto donde surge con fuerza la disciplina publicitaria. Simultáneamente, la primera y segunda guerra mundial y otros acontecimientos históricos, marcarán puntos de inflexión relevantes en el desarrollo de la otra disciplina clave en la epistemología de la comunicación corporativa, las relaciones públicas, que aunque en un principio, surgen ligadas a actividades bélicas y defensivas, a posteriori, serán introducidas y adaptadas por las empresas para movilizar a la opinión pública y con fines lucrativos.



3ª.- La evolución de la concepción de la comunicación en las organizaciones comienza con una perspectiva unidireccional y manipuladora sin medir las consecuencias de sus actos y en manos de los llamados “agentes de prensa”. La finalidad de las empresas en este ámbito es hacerse oír en el foro público a través de la búsqueda de un trato de favor por parte de los medios de comunicación y dar información con un enfoque interesado, aunque esto suponga enmascarar la realidad.

4ª.- Esta perspectiva evoluciona poco a poco hacia una concepción instrumental de la comunicación donde se busca la eficiencia a través de la aplicación de métodos científicos y la búsqueda de resultados rápidos en beneficio de la empresa. Esta eficiencia comunicativa, en esa época, pasa por ganarse la “confianza” de los públicos a los que las empresas dirigen sus mensajes dándoles motivos por los cuáles deben adquirir un producto/servicio y por esto, se es consciente de la necesidad de conocer las inquietudes de los receptores de la información pero sin más intención que el beneficio final de la organización.

5ª.- Todo esto se ve potenciado por la gran influencia que tienen los medios de comunicación de masas en esos momentos y todas las investigaciones y teorías que surgen alrededor de ellos, como la de Laswell, que jugará un papel fundamental en la evolución de la concepción de la comunicación. Es en los años cuarenta, tras el final de la segunda guerra mundial, cuando surge un interés por las transformaciones, beneficiosas o perjudiciales, que significa para la cultura el surgimiento de los medios de comunicación de masas. En este contexto surge el paradigma matemático de la Teoría de la Información de Shannon y Weaver, concretamente en 1948, donde todavía plantean un modelo lineal pero donde se introduce una intencionalidad y unos efectos. Y será la Escuela de Palo Alto la que aporta el concepto de circularidad e interacción al modelo básico de comunicación. Pero será definitivamente la aparición de la televisión la que en mayor medida revoluciona tanto la comunicación publicitaria como las relaciones públicas.

6ª.- Se introduce en este momento el concepto persuasión ligado al de comunicación, que además será potenciado a partir de 1950 por las investigaciones sobre el proceso creativo y el perfil de la personalidad creadora de la mano del psicólogo Guilford. Pero definitivamente es la aparición de la televisión la que provoca un auténtico “boom” en la publicidad, acuñada por Claude Hopkins, en Estados Unidos y Pedro Prat Gaballí, en España, como publicidad científica. Estas nuevas teorías basadas en la psicología conductista defendían que la aplicación de una metodología concreta, como por ejemplo la *Unique Selling Proposition* o AIDA (Atención, Interés, Deseo y Acción), aportaban una reacción directa del público y un rotundo éxito en ventas.

7ª.- Estas actitudes hacen que la consideración social tanto de la publicidad como de las relaciones públicas fueran muy negativas y frente a esto, que surgieran iniciativas para dignificar la profesión. Resaltan las que llevó a cabo Ivy Lee con los principios del buen periodismo donde proponía que los mensajes debían estar contruidos sobre la autenticidad e interés del público y las que llevó Arthur Page que afirmaba que “toda actividad empresarial empieza con el permiso del público y existe gracias a la aprobación del mismo”. Pero destaca Edward Bernays con su obra escrita en 1923, *Crystallizing Public Opinion* donde exponía como la democratización conduce a que todas las organizaciones deban justificar socialmente su actividad y esta se consigue obteniendo la aprobación de la opinión pública, como representante del sentir general de los ciudadanos. Él acuñó además el término “asesor en relaciones públicas” dejando atrás el término de “agente de prensa”. De este modo, se empieza a percibir un cambio en la sensibilidad empresarial y en las prácticas comunicativas que culminarán después de la segunda guerra mundial con la filosofía del *goodwill* o buena voluntad.

8ª.- Frente a todas estas vicisitudes la empresa y concretamente, la propia estructura organizacional y el *management* empresarial necesitan una evolución sustancial para que termine germinando la comunicación

corporativa. Es necesaria una nueva concepción empresarial donde la competitividad y la comunicación van de la mano y donde la prioridad estratégica está por encima de la estructural. Este avance viene determinado entre otros hitos, de la mano de la sistémica, basándose en las teorías de Norbert Wiener, en sus estudios de 1948 sobre la cibernética definida como el arte de hacer eficaz la acción, fundamentados en la idea de *feedback* o retroacción y que es uno de los fundamentos de la ciencia de la comunicación en las empresas. Se introduce así la visión de la sociología organizacional y, por consiguiente, en la gestión de las comunicaciones corporativas. Las empresas son sistemas y la comunicación corporativa es a su vez otro sistema implícito en el anterior.

9ª.- En la actualidad muchas corporaciones ya han tomado este nuevo rumbo que era necesario y tiene que ver más, con una nueva sensibilidad empresarial, donde se pretende revertir parte del beneficio que tienen las empresas a la sociedad donde desarrolla su actividad y conjugar los intereses empresariales con los de los públicos con los que se relaciona. La aceptación general de la responsabilidad pública que tienen las organizaciones es un hecho vital y son conscientes a partir de este momento, que tienen que demostrar un comportamiento socialmente responsable, con el objeto de obtener ahora sí la plena confianza de la opinión pública. El modo más directo de ganar el reconocimiento del público estriba en abrir canales de comunicación constantes y bidireccionales con los públicos, y fomentar así, la participación de los ciudadanos en el destino de la organización.

10ª.- Con la revolución de los servicios, de la que habla Joan Costa, dentro de todos estos cambios en la filosofía empresarial también debe ser apuntado como las personas sustituyen a las máquinas y pasan al primer rango de la relación directa dentro de la organización y con los clientes, donde antes habían estado los productos de consumo. Los servicios son las personas, servir es lo contrario de dominar. En esta nueva perspectiva, el “cara a cara” ya no es el del consumidor con el producto inerte. Es el cliente con el empleado, es decir, con la empresa, en la medida que éste la representa explícitamente y

es parte de ella. Con las personas en primer plano en la cultura de servicio, las empresas redescubren los recursos humanos, y con ello, se impone la exigencia de programas de calidad, la cultura organizacional con la gestión de carreras, y la comunicación interna como agente integrador. Además del ascenso del *corporate* ya que toda esta serie de transformaciones que ha arrastrado la revolución de los servicios puso el acento en la institución y en la estrategia corporativa, o sea global, del negocio. Así, los productos y las marcas se han quedado bien visiblemente circunscritos al campo del consumo. La imagen ocupa el primer plano. Primero fue la reafirmación de la identidad corporativa: la empresa como realidad única, total e irrepetible. Es el ascenso del espíritu institucional y la gestión integrada de los recursos. Es la irrupción revolucionaria de los intangibles y los valores.

11<sup>a</sup>.- Joan Costa también aporta que la empresa tiene una estructura holística, o total, y comprende en su organización en forma de red que reúne a todos los actores. Y por tanto, es sistémica en su funcionamiento, lo que facilita la gestión eficaz del desarrollo corporativo. Cada nudo de la red es un centro de relaciones. Y las relaciones son un activo intangible que se constituye en un valor fundamental de los negocios. La nueva tendencia es que las empresas quieren ser marcas (fenómeno ligado al *corporate*) y los productos quieren ser servicios (ligado a la nueva cultura). Los fabricantes de productos de consumo tienen consumidores, pero las empresas de servicios tienen clientes. Se impone la fidelización, la gestión del vínculo. El nuevo organigrama global sobrepasa los límites físicos de la empresa, y es una red de vínculos.

12<sup>a</sup>.- Todo este proceso que está siendo descrito, en Europa también tiene un desarrollo sustancial durante el siglo XX pero de una forma mucho más discreta y diseminada, con perspectivas fragmentadas en función del país que se investigue. Sin embargo en España, al no darse la coyuntura política-económica-social hasta finales del siglo XX no se puede hablar de desarrollo en la materia en el mismo sentido que en Estados Unidos, sin embargo, se puede afirmar que actualmente se está a la cabeza en el desarrollo de la

comunicación corporativa por el rápido proceso que se ha llevado a cabo a posteriori.

13<sup>a</sup>.- Dentro de todo este cambio de filosofía organizacional se asume que toda actuación de la empresa está comunicando, incluida la inactividad en este terreno, por tanto, la comunicación corporativa se convierte en un activo estratégico empresarial que debe ser gestionado. Además, a este se le confiere la posición de eje vertebrador del resto de activos estratégicos empresariales por su carácter transversal. Por tanto, 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 esta como el fin último que persigue la comunicación corporativa, alcanzar una imagen positiva. Si además esta imagen positiva, es mantenida en el tiempo, con un comportamiento corporativo excelente y se satisfacen las expectativas de los *stakeholders*, se convertirá en reputación corporativa, fin último que debe alcanzar la empresa actualmente para garantizar su permanencia. La reputación corporativa es considerada como el activo de mayor capacidad de diferenciación y el que más valor puede generar para las empresas. 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.

14<sup>a</sup>.- El concepto de público llega a su máxima amplitud con el término *stakeholders* se entiende como todos aquellos públicos que tienen intereses recíprocos con una empresa y que mantienen una relación estable con ella. Los más frecuentes son los empleados, los grandes clientes, los accionistas, las autoridades públicas y reguladores, los proveedores y *partners*, los organismos de certificación, etc. y la imagen corporativa será configurada en la mente de estos a través de todos los *inputs* que les llegan, sean o no sean comunicativos. Por tanto, se requiere una actividad comunicativa organizada, lo que ha fomentado no sólo la aparición de la comunicación institucional sino la complejización de todo el proceso.

15<sup>a</sup>.- Además, se está asistiendo actualmente a un cambio radical en el consumidor concretamente y en general, en todos los públicos de la empresa ya que estos son cada vez más activos y exigentes y piden, que se les escuche y se les tenga en consideración todas sus inquietudes, más que les llegue un mensaje unidireccional por parte de la empresa. Hoy se busca el contacto directo, vivido y vivenciado con los hechos reales, las experiencias funcionales, pero sobre todo las experiencias emocionales en directo y en primera persona. Las emociones no son del orden simple de la percepción pasiva, son del orden de la experiencia vivida. Esto hace que los medios masivos cada vez sean menos efectivos.

16<sup>a</sup>.- Además los consumidores o públicos de las empresas se han convertido en emisores y creadores de contenidos de comunicación, muchas veces con más credibilidad incluso que los propios medios de comunicación y las propias empresas, cualquier persona anónima puede llegar a convertirse en auténtico prescriptor a favor o en contra de una organización. Todo esto se ha visto potenciado por el desarrollo de las nuevas tecnologías móviles, de uso individual y el uso de la red que están exigiendo unos cambios rápidos y profundos en las formas de organizar la comunicación en las empresas. La gente está reconquistando uno de los medios estrella, la red que las compañías intentaron comercializar sin éxito en los años '80-'90 y que ahora, se ha convertido en un evento social en manos de un mundo hiperactivamente conectado, a través de la *viralidad* donde la reputación corporativa juega un papel fundamental.

17<sup>a</sup>.- David Ogilvy en la segunda mitad del siglo XX ya había advertido la pérdida de valor del producto a favor de su “imagen”, porque afirmaba que las necesidades que se quieren satisfacer son más de tipo psicológico que material. Es así como nace el concepto de “imagen de marca” que hoy está de plena vigencia. Hoy en día se sufre una sobresaturación de oferta de bienes, productos y servicios además, todos ellos homogéneos que incrementan constantemente el caudal de un mercado globalizado, como afirma Ángel Alloza, y donde la diferenciación tangible es insostenible. Este

panorama hace que la creación de marca se convierta en un poderoso instrumento para ordenar percepciones y crear un marco favorable para el procesamiento de esas masas de información. Las marcas son capaces de actuar como referentes de confianza y de seguridad para el consumidor, son según Alloza “el filtro que permite navegar con brújula en el mar de la información”. Pero se debe precisar que la evolución actual de la comunicación corporativa, ha llevado a dejar a un lado a la marca referida al producto y actualmente la importancia recae en la marca experiencia que va más allá y abarca lo que se considera como marca corporativa dejando atrás la visión instrumental del marketing.

18ª.- La exigencia ética y las demandas sociales. La importancia ética y las prácticas del buen gobierno en la gestión empresarial han resurgido con fuerza después de los sucesivos escándalos contables y financieros, que han salpicado compañías, auditores y analistas y con ello, al propio sistema capitalista. Por un lado porque todos somos *stakeholders* y todos los públicos de la empresa son para ella estratégicos e interesantes y por otra parte, las empresas son consideradas co-responsables de la calidad de vida comunitaria y del entorno material. Y cada vez más son examinadas por su conducta respecto a la contaminación del medio ambiente, la explotación infantil en el trabajo y las exigencias de colaboración en los grandes problemas que alcanzan su eco desde Davos a Porto Alegre pasando por Cancún.

19ª.- En definitiva la comunicación corporativa deberá gestionar la totalidad de los recursos de comunicación y los activos intangibles de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. En esta gestión jugará un papel fundamental la identidad corporativa en primera instancia y el objetivo último será que la imagen corporativa sea una síntesis fidedigna de la identidad corporativa. Para alcanzar este objetivo habrá que gestionar a su vez tanto el comportamiento, la cultura corporativa y la marca bajo el concepto marca experiencia. Finalmente una vez alcanzados los objetivos citados se pretende convertir la imagen positiva en reputación corporativa fin último de la comunicación corporativa.

***Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo segundo.***

ALAMEDA GARCÍA, D. (2006): *Una nueva realidad publicitaria. La generación de valores corporativos en publicidad*. Laberinto Comunicación, España.

ANAUT, N. (1990): *Breve historia de la publicidad*. Claridad, Buenos Aires.

BEELEN, P. (2006): “Publicidad 2.0”. Artículo del blog de Paul Beelen, Dir. Creativo de la agencia chilena El Cielo. <http://www.paulbeelen.com/blog/>. Fecha consulta: 10 marzo de 2007.

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

BENAVIDES DELGADO, J. (1997): *Lenguaje publicitario. Hacia un estudio del lenguaje en los medios*. Síntesis, Madrid.

— y FERNÁNDEZ BLANCO, E. (1999): *Nuevos conceptos de comunicación*. Universidad Complutense, Madrid.

— y OTROS (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000, Barcelona.

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

CARRILLO DURÁN, M. V. (2002): *Publicidad y anorexia, influencia de la publicidad y otros factores en los trastornos de la conducta alimentaria*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

— y TATO, J. L. (2004): “La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación en espiral.” Artículo de



Razón y Palabra, revista electrónica de América Latina especializada en comunicación. Fecha consulta: 29 marzo 2006. [www.razonypalabra.org.mx/](http://www.razonypalabra.org.mx/)

– y OTROS (2005): *Imagen y comunicación en las pymes*. Editorial Fragua, Madrid.

– y TATO, J. L. (2008): “*La comunicación empresarial en el siglo XXI. La gestión de los activos intangibles.*” Artículo de El Portal de la Comunicación InCom-UAB, Barcelona. Fecha consulta: 15 marzo de 2008. [www.portalcomunicacion.com/](http://www.portalcomunicacion.com/)

CASTELLBLANQUE, M. (2006): *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. Editorial UOC, Barcelona.

CHECA GODOY, A. (2007): *Historia de la publicidad*. Netbiblo, La Coruña.

COSTA, J. (1977): *La imagen de la empresa, métodos de comunicación integral*. Ibérico Europea, Madrid.

– (1993): *Reinventar la publicidad*, Fundesco, Madrid.

– (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

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

– (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La cruzía, Buenos Aires.

– (2004): *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Paidós, Barcelona.

– (Editor) (2005): *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*. Design, Bolivia.

CUTLIP, S. M. y CENTER A. H. (2001): *Relaciones públicas eficaces*. Gestión 2000, Clásicos de las relaciones públicas, Barcelona.

DEL ÁGUILA OBRA, A. R. y PADILLA MELÉNDEZ, A. (2002): *La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico*. Servicio de publicaciones de la Universidad de Málaga, Málaga.

EGUIZÁBAL MAZA, R. (1998): *Historia de la publicidad*, Eresma&Celeste, Madrid.

FOMBRUN, C. J. y VAN RIEL, C. (2004): *How successful companies build winning reputations*. Prentice Hall, United States of America.

GARCÍA OROSA, B. (2005): *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Netbiblo, España.

GARRIDO, F. J. (2001): *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Gestión 2000, Barcelona.

GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2003): *Dirección de relaciones públicas*. Gestión 2000, Clásicos de las relaciones públicas, Barcelona.

GUILFORD, J. P. y OTROS (1983): *Creatividad y educación*, Paidós, Barcelona.

HOPKINS, C. (1992): *Mi vida en la publicidad y Publicidad científica*. McGraw-Hill serie profesional de publicidad, México.

LÓPEZ LITA, R. (1990): *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*. Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.

— (2000): *Comunicación: la clave del bienestar social*. El Drac, Madrid.

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

LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel Comunicación, Barcelona.

MARZAL FELICI, J. (2003): *Proyecto docente y de investigación. Perfil “Nuevas tecnologías de la información y comunicación audiovisual”*, Universitat Jaume I, Castellón. Presentado en junio de 2003. Documento inédito.

MATTELART, A. (1991): *La publicidad*, Paidós Comunicación, Barcelona.

– (1997): *Historia de las teorías de la comunicación*. Paidós, Barcelona.

MEYERS, W. (1994): *Los creadores de imagen. Poder y persuasión en Madison Avenue*. Ariel, Barcelona.

ORIHUELA, J. L. (2006): “*Weblogs, diálogos bidireccionales de comunicación corporativa*” en la revista 99% COM nº 3.

PÉREZ, R. A. (2001): *Estrategias de comunicación*. Ariel Comunicación, Barcelona.

PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2006): *El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. El Nacional, Venezuela.

REGOUBY, C. (1989): *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Gestión 2000, Barcelona.

REY LENNON, F. y BARTOLI PIÑERO, J. (2008): *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. La Crujía, Buenos Aires.

RICARTE, J. M. (1998): *Creatividad y comunicación persuasiva*. Aldea Global, Barcelona.

RODRIGO ALSINA, M. (2001): *Teorías de la comunicación, ámbitos, métodos y perspectivas*. Aldea Global, Barcelona.

SUÁREZ SUÁREZ, A. S. (2000): *Diccionario terminológico de economía, administración y finanzas*. Pirámide, Madrid.

VAN RIEL, C. B. M. (1997): *Comunicación corporativa*. Prentice Hall, Madrid.

VILLAFAÑE GALLEGO, J. (1993): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide, Madrid.

– (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide, Madrid.

– (2000): *Informe anual sobre el estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide, Madrid.

– (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide, Madrid.

– (2007): *Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall, España.

– (2008): *Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall, España.

**Capítulo tercero.**

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



## Índice capítulo tercero.

*Página*

### La gestión estratégica de la comunicación corporativa.

3.1.- Introducción al capítulo. ....	161
3.2.- Agentes y estructuras que intervienen en la gestión de la comunicación corporativa.....	165
3.2.1.- La gestión de la comunicación desde el anunciante.....	170
3.2.1.1.- La figura del director de comunicación (Dircom).....	175
3.2.1.2.- Organigrama y funciones del departamento de comunicación.....	179
3.2.2.- La gestión de la comunicación desde la consultora de comunicación.....	186
3.2.3.- Las relaciones entre el anunciante y la consultora de comunicación.....	193
3.3.- Los modelos/el modelo de gestión de la comunicación corporativa.....	200
3.3.1.- El modelo de gestión de la imagen y la comunicación corporativa.....	206
3.3.2.- Fases de desarrollo de la gestión estratégica de la imagen y comunicación corporativa.....	212
3.3.2.1.- Definición de la estrategia de imagen a través de la auditoría de imagen y de comunicación. ....	213
3.3.2.1.1.- Modelo de auditoría de imagen de Justo Villafañe. ....	218
3.3.2.1.2.- Modelo de auditoría de comunicación. ....	224

3.3.2.2.- Configuración de la personalidad corporativa a través del manual de gestión de la comunicación. ....	229
3.3.2.2.1.- Identidad visual corporativa. ....	230
3.3.2.2.2.- El manual de gestión de la comunicación. ....	234
3.3.2.2.3.- La gestión de la cultura corporativa. ....	249
3.3.2.3.- La gestión de la imagen a través de la comunicación. ....	252
3.3.2.3.1.- La gestión de la comunicación corporativa. ....	255
3.3.2.3.2.- La gestión de la comunicación interna. ....	274
3.3.2.3.3.- La gestión de la comunicación de producto y marca. ....	278
 <i>Conclusiones del capítulo tercero. ....</i>	 289
<i>Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo tercero. ....</i>	299



### 3.1.- Introducción al capítulo.

Así como en el anterior capítulo de esta investigación, no se ha citado en ningún momento la situación actual de crisis que atraviesa la economía mundial y que por ende, afecta al sector de la comunicación y al publicitario, del mismo modo que al tejido industrial valenciano, en este capítulo, es mencionada la situación convulsa que se está atravesando. Lógicamente esta puntualización es relevante hacerla, al inicio de este apartado, puesto que afecta a las temáticas a tratar, dotándolas en muchos casos de provisionalidad y alto grado de incertidumbre puesto que las estructuras del sector, los agentes, la gestión de la comunicación, etc. se ven afectados por la coyuntura actual.

Si ya en el 2005 Juan Salvador Victoria en la presentación de su libro “Reestructuras del sistema publicitario” advertía que el sector atravesaba la mayor crisis estructural de la historia, hoy en el 2009 cuando la coyuntura es de crisis generalizada, esta situación se ha visto agravada más todavía si cabe. En el 2005 justificaba de este modo, la utilización del término “reestructuras” en el título de su libro<sup>224</sup>:

«No podía ser de otra forma en un contexto como el actual: el consumidor pugna por ocupar el puesto que le corresponde y redefine su propio comportamiento dentro de estos nuevos parámetros; el anunciante busca nuevas formas de relacionarse (el marketing relacional como filosofía) con clientes y proveedores; los medios convencionales sufren cada vez más la complejidad del panorama de las audiencias, y los no convencionales requieren de un radical planteamiento que no acaba de ser adoptado; la empresa paradigmática, la agencia, necesita una urgente reestructuración, al igual que la central de medios. [...] Especialmente nos interesa lo nuevo en relación directa con el proceso que se ha dado en llamar interactividad. Y de interactividad realizada por las TIC, pero no sólo desde ellas ni para ellas.»<sup>225</sup>

<sup>224</sup> VICTORIA MÁZ, J. S. (coord.) (2005), pág. 21.

<sup>225</sup> Se debe advertir que inclusive la denominación medios convencionales y no convencionales, empieza a estar obsoleta tanto en el mundo profesional como en el académico, siendo sustituida por el concepto Comunicación 360° que ya es plenamente

Pero no es intención de esta investigación plantear un escenario pesimista sino todo lo contrario, desde una perspectiva realista se pretende buscar soluciones efectivas para relanzar y ayudar a superar el bache actual, y lógicamente, esto pasa por realizar una radiografía de la situación. Ya que al contrario, como afirma Borja Puig de la Bellacasa como Presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación<sup>226</sup>:

«En un contexto económico internacional complejo y complicado como el que vivimos, la comunicación - en su sentido más amplio - se erige en factor determinante a la hora de posicionarse, de fidelizar clientes y mejorar la competitividad de nuestras empresas. La buena capacitación profesional de sus responsables de comunicación es una garantía para superar con éxito las posibles dificultades y aprovechar las oportunidades que brinden los mercados.»

En la misma línea, pero hablando de otro de los agentes fundamentales en la comunicación corporativa, Félix Muñoz<sup>227</sup>, Director de Servicios de Marketing de Telefónica afirma en un editorial dirigido a un futuro estudiante de publicidad y que pretende ser un repaso a los temas vitales de la profesión, en marzo de 2009:

«Al hablar de las agencias, posiblemente tenga que hacer de adivino para saber dónde van a estar en unos pocos años. Es un momento malo para ellas y, dependiendo de lo que ahora hagan, podrán ser algo importante como lo fueron hace años, o quedarán desdibujadas y sin horizonte claro.»

Ante esta incertidumbre, como apunta Llano<sup>228</sup> lo importante ahora ya no son las “estructuras” que nos hablan de rutinas, del presente y de lo estático, lo

---

aceptado en el mundo profesional. Este concepto ofrece una visión holística de la comunicación alrededor de la marca entendida no como marca de producto sino como marca experiencia, como aporta Ángel Alloza. No obstante, la terminología medio convencional o *above the line* (ATL) y medio no convencional o *below the line* (BTL) facilitan de forma descriptiva la diferenciación de unos y otros medios en esta investigación. Se profundizará en este tema a lo largo del capítulo cuando se aborde el modelo de gestión de la comunicación corporativa.

<sup>226</sup> DIRCOM (2008), pág. 10.

<sup>227</sup> MUÑOZ, F. (2009): *Carta a un futuro estudiante de publicidad*. Artículo editorial de la revista digital Marketing News. Fecha consulta: 10 marzo de 2009.

<sup>228</sup> LLANO, A. (2002): *La vida lograda*, Ariel, Barcelona, citado por VICTORIA MÁS, J. S.

importante ahora es adivinar el futuro y proyectarlo desde un trabajo que no se justifica por el éxito ya conseguido sino por la capacidad de alcanzar un nuevo éxito. Lo importante, es escuchar y captar las modificaciones que se producen cada vez más rápido. Por tanto, serán planteados los sistemas<sup>229</sup>, los modelos<sup>230</sup> y las estructuras<sup>231</sup> necesarias para poder realizar el retrato de la situación actual pero siempre, desde una perspectiva dinámica en la que quede retratada la evolución constante que están sufriendo o los fenómenos a los que se están enfrentando y que condicionan su presente y sobre todo, su futuro.

Por tanto, ante este panorama no se puede ser ajeno tampoco a la evolución tan importante que ha supuesto para la sociedad española el que más de la mitad de la población acceda ya regularmente a la red, que el 70% de los internautas lea habitualmente blogs y casi un 45% participe además en una red social, por lo que las estrategias empresariales deben reflejar más que nunca esta nueva sensibilidad. Del mismo modo, que la Televisión Digital Terrestre es ya también una realidad para más de diez millones de hogares que pueden disfrutar de más de treinta canales en todos los ámbitos (nacional, autonómico y local).<sup>232</sup>

No obstante, aunque este sea el talante del enfoque que se va a dar en este epígrafe, necesariamente se hará referencia al término estructura, puesto que como señala Castellblanque<sup>233</sup> se trata de la expresión que mejor sintetiza una actitud científica hacia la actividad publicitaria, ya que recoge los siguientes rasgos:

---

(coord.) (2005), pág. 24.

<sup>229</sup> “Conjunto de reglas o principios sobre una materia racionalmente enlazados entre sí. Conjunto de cosas que relacionadas entre sí ordenadamente contribuyen a determinado objeto.” según la REAL ACADEMIA ESPAÑOLA TOMO II (2001), pág. 2073.

<sup>230</sup> “Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Representación en pequeño de alguna cosa. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja, como la evolución económica de un país, que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento.” según la REAL ACADEMIA ESPAÑOLA TOMO II (2001), pág. 1519.

<sup>231</sup> “Distribución de las partes del cuerpo o de otra cosa.” según la REAL ACADEMIA ESPAÑOLA TOMO I (2001), pág. 1006.

<sup>232</sup> Datos extraídos del anuario de la comunicación, DIRCOM (2008), pág. 8.

<sup>233</sup> CASTELLBLANQUE, M. (2001), pág. 27-28.

- a) Totalidad: subordinación de los elementos al todo y autonomía de este.
- b) Transformación: sus leyes estructuran las relaciones y son estructuradas por ellas.
- c) Autorregulación: funcionamiento interno de las reglas en el interior de un sistema.

De este modo, cabe reivindicar según el autor la complementariedad entre los términos estructura y sistema ya que si el primero, incide en el hecho de la colocación de las distintas partes, como ha sido apuntado en las definiciones anteriores a pie de página, los sistemas ponen el acento en la vida propia que éstos desarrollan y cómo cada uno de sus elementos influye en la unidad del “cuerpo”. Ya que la imagen más perfecta del concepto de sistema es la del cuerpo humano con vida. Esto nos llevará a abordar las estructuras del sistema comunicacional, publicitario y de las relaciones públicas y por ende, se analizarán los distintos agentes que lo conforman y sus relaciones.

Se debe precisar llegados a este punto, que esta tesis, utiliza el término anunciante, pese a considerarlo actualmente obsoleto y restrictivo en su definición, pues esta investigación se plantea bajo la concepción de la comunicación corporativa, en la que las funciones de un director de comunicación van más allá de las acciones que puede desarrollar literalmente, un anunciante. Sin embargo, aunque hay otros términos que pueden ser más representativos de la amplitud conceptual, como cliente, empresa, organización, etc. por su generalidad son considerados imprecisos. Por tanto, a falta de un término más adecuado que encierre toda la riqueza necesaria que requiere el agente protagonista de la gestión de la comunicación corporativa, será utilizado el término anunciante.

De la misma forma, que a la hora de tratar el tema de la gestión de la comunicación corporativa, habrá que “modelizarla” para poder abordar en profundidad el tema, ya que un modelo como se ha apuntado, es un principio ordenador de lo real. En definitiva, se pretende sintetizar la realidad acerca

del objeto de estudio de esta investigación, por un lado la gestión de la comunicación corporativa y por otro, la que específicamente realiza el anunciante valenciano, protagonista de esta tesis doctoral.

### **3.2.- Agentes y estructuras que intervienen en la gestión de la comunicación corporativa.**

La primera reflexión en torno a la gestión estratégica de la comunicación corporativa viene a abordar desde dónde se gestiona o se debe gestionar y además, quiénes son los responsables y protagonistas de dicha gestión. Esto conlleva la necesidad de realizar una aproximación a lo expuesto en el título de este apartado, a los agentes y a las estructuras de la comunicación.

Además en esta investigación, se analizan dos perspectivas consideradas como prioritarias, por un lado, el punto de vista de la empresa como anunciante, donde hay que preguntarse cuál es la estructura interna actual e ideal para una eficaz gestión de la comunicación, sus actores y sus competencias. Y por otro lado, los agentes externos que participan también en dicha gestión, tales como agencias de publicidad o relaciones públicas, consultoras de comunicación, etc. Sin dejar de lado por supuesto, la interrelación existente entre todos ellos.

Llegado este punto, se hace del todo necesario buscar el modelo de referencia para el análisis de la estructura de la comunicación y se debe aclarar, que los más acordes con las necesidades planteadas por esta investigación, se encuentran en la estructura de la publicidad planteada por el profesor Miguel Ángel Pérez Ruiz<sup>234</sup> en el año 1996 y por el profesor Mariano Castellblanque<sup>235</sup>, en 2001. A falta de la existencia y el desarrollo de un modelo estructural planteado específicamente para la comunicación

<sup>234</sup> PÉREZ RUIZ, M. A. (1996), pág. 20-24.

<sup>235</sup> CASTELLBLANQUE, M. (2001), pág. 28-30.

corporativa, se toma como referente válido el de la estructura de la publicidad, haciendo hincapié de nuevo, como afirma Juan Salvador Victoria en que se trata de una de las estructuras más abiertas y cambiantes en nuestra dinámica y global sociedad de la información y de la comunicación<sup>236</sup>.

Concretamente Miguel Ángel Pérez Ruiz habla de una estructura central de la publicidad, compuesta a su vez, por una estructura nuclear con los siguientes sujetos:

1º.- El anunciante, como iniciador y responsable final de cualquier decisión publicitaria.

2º.- Las empresas de publicidad, donde se encuentran no sólo la agencia, sino cualquier entidad dedicada a facilitar o a realizar las estrategias mercadotécnicas del anunciante.

3º.- Los medios de comunicación y soportes publicitarios, encargados de la difusión de estos mensajes.

4º.- Los consumidores, receptores finales de todos los esfuerzos comunicativos que hace la publicidad.

Esta estructura central contaría también con una estructura base, que estaría compuesta por la universidad y los estudiosos e investigadores en la materia. Del mismo modo, esta estructura central tendría por encima lo que el profesor Pérez Ruiz denomina superestructura, con una doble vertiente, la impuesta como es la estructura legal, y la creada y adaptada por la propia profesión, como son las asociaciones de consumidores, asociaciones profesionales, organismos deontológicos, etc. Y además, una infraestructura que está compuesta por las empresas de servicios auxiliares al sector publicitario.

En la misma línea, Mariano Castellblanque destaca la estructura nuclear, constituida a su vez por la estructura profesional (anunciante, empresas de publicidad, medios de comunicación, consumidor) y por la estructura

---

<sup>236</sup> VICTORIA MÁZ, J. S. (coord.) (2005), pág. 35.

académica, dentro de la cual opera la universidad y numerosas empresas que realizan trabajos de investigación para anunciantes, agencias y medios de comunicación.

Esta investigación centrará sus esfuerzos en el estudio, y definición, del anunciante y de las empresas de publicidad, puesto que son los responsables últimos de la gestión de la comunicación corporativa y además, son los agentes básicos e imprescindibles para iniciar la actividad comunicativa. En esta dirección apunta la afirmación recogida por la profesora M<sup>a</sup> Isabel de Salas<sup>237</sup>:

«Hay quien afirma que sin anunciante no hay proceso anunciador. Y sin duda lleva toda la razón, pues dentro de la Teoría de la Comunicación, el anunciante es el que inicia el proceso emisor del mensaje. Sin embargo, en publicidad, este emisor cuenta con un agente externo, la agencia de publicidad, que le confecciona el mensaje en su nombre y realiza todas las etapas pertinentes hasta que el anuncio sale a la luz. Por ello la figura del anunciante se convierte en el generador del *input* a partir del cual la agencia comienza a trabajar (*briefing*), y en referente valorativo de todas y cada una de las decisiones tomadas por la agencia para avanzar en el trabajo de creación y ejecución de la campaña. El anunciante es el responsable económico y jurídico de las campañas y, por tanto, su labor y su rol resultan de una enorme importancia dentro de la estructura y organización del proceso de comunicación empresarial.»

Se es consciente de que los otros dos sujetos, los medios de comunicación y los consumidores, cierran el círculo de la estructura y por tanto, también son fundamentales. Y tan sólo aquí, se realiza un paréntesis, para citar su gran influencia actual en la comunicación corporativa. Tomando como referencia al profesor Miguel Ángel Pérez Ruiz<sup>238</sup>, los medios de comunicación con la revolución tecnológica digital y toda la saga de productos que le acompañan, ya están ejerciendo una influencia palpable y han obligado a los sujetos, protagonistas de esta investigación (anunciante y agencia) a cambiar su metodología de trabajo y su filosofía de orientación de la comunicación

---

<sup>237</sup> DE SALAS, M. I., “El anunciante” en VICTORIA MÁS, J. S. (coord.) (2005), pág. 65.

<sup>238</sup> PÉREZ RUIZ, M. A., “Relaciones entre anunciantes y agencias” en VICTORIA MÁS, J. S. (coord.) (2005), pág. 147.

publicitaria. Por otro lado, los consumidores deben estar muy presentes, pues han desarrollado una capacidad nunca vista hasta ahora para dos cometidos:

a.- Para elegir productos y marcas, conducta en la que siguen jugando una importancia muy considerable, junto con las grandes superficies de distribución.

b.- Para denunciar los mensajes que les desagradan, hecho en sí que es perfectamente razonable, pero que carecería de importancia si no fuese porque los anunciantes han reaccionado retirando los mensajes denunciados.

Los consumidores, sin lugar a dudas van a ir incrementando su protagonismo en este proceso y las agencias y los anunciantes ya se ven obligados a contar con ellos en mayor medida.

No obstante, esta investigación centrará sus esfuerzos en el anunciante y en la agencia/consultora, y para ello, hay que realizar dos matizaciones que centran el enfoque bajo el que se concibe este apartado, y que vienen condicionadas, por la labor de gestión de la comunicación corporativa, ampliando la visión estrictamente publicitaria o de relaciones públicas que se ha dado en las estructuras estudiadas.

Una de las matizaciones, se plantea desde la perspectiva del anunciante, donde se considerará la figura del director de comunicación (también denominado dircom) como el único y máximo exponente responsable de la gestión de dicha comunicación corporativa. Está claro que este planteamiento se realiza como el ideal, ya que hay constancia en el último estudio realizado en el año 2004 por la Asociación de Directivos de Comunicación<sup>239</sup>, sobre el “Estado de la Comunicación en España”, que tan sólo en el 57% de las empresas estudiadas<sup>240</sup> había un único responsable de comunicación, en un 2%

---

<sup>239</sup> DIRCOM (2004): *Estado de la comunicación en España 2004*, pág. 23-28.

<sup>240</sup> El estudio está centrado en las empresas privadas más importantes de España, con facturación superior a 6 millones de € anuales, representando la muestra seleccionada en el estudio, según el informe, el 20'4% del universo descrito.



ni siquiera había nadie responsabilizado de estas tareas y en el resto de la muestra estudiada, la comunicación estaba en manos de varias personas con distintos perfiles. Del mismo modo, que respecto a las denominaciones que reciben estos cargos se concluye que son muy variadas (hasta 76 denominaciones diferentes). Por supuesto que la más frecuente es la que contiene la palabra “comunicación” sola (en 27 casos) o acompañada de otros sustantivos o adjetivos (en 17 casos) como son, marketing y comunicación, comunicación y relaciones institucionales, comunicación corporativa, etc.

El otro matiz a realizar, es que además de analizar a la agencia de publicidad y a la empresa de relaciones públicas, como aparece en el modelo estructural planteado, la atención de esta investigación se centrará en definir las aportaciones de la consultora de comunicación a la gestión empresarial de la comunicación corporativa. Se incide en el “además” puesto que como afirma la profesora Lorena López Font en las conclusiones de su tesis doctoral<sup>241</sup>, los grupos de comunicación, incluso las agencias de medios y en general, todas las estructuras, también quieren ejercer cada vez más, como consultores y estar muy presentes en la planificación estratégica.

Otro motivo que justifica el centrar el análisis en las consultoras de comunicación es que en un estudio reciente, de abril del 2008, realizado por ADECEC<sup>242</sup>, la Asociación de empresas consultoras en relaciones públicas y comunicación sobre una muestra de 516 de las mayores empresas con funciones de comunicación, se concluye que en un 52’5% de las ocasiones cuenta con una o varias consultoras para el desarrollo de su labor de comunicación, y en un 26’7% de las ocasiones, busca la colaboración puntual de estas.

---

<sup>241</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005): Tesis doctoral. *Estructura de la agencia de publicidad en la Comunidad Valenciana: planteamiento de nuevos formatos de negocio*, pág.712.

<sup>242</sup> Investigación realizada por SIGMADOS para ADECEC, “La comunicación y relaciones públicas en España, radiografía de un sector, las consultoras de comunicación”, abril de 2008, pág. 13.

Damos paso por tanto, al principal objeto de estudio de esta investigación, figura del anunciante, como iniciador y responsable último de cualquier acción de comunicación corporativa.

### 3.2.1.- La gestión de la comunicación desde el anunciante.

La primera aproximación conceptual debe hacerse hacia la definición de anunciante y a este respecto, se encuentran diferentes definiciones, pero con similar enfoque. La primera que se toma como referente, es la del Diccionario de J. Walter Thompson<sup>243</sup> que define anunciante como:

«Persona, empresa o institución que da a conocer, a través de los diferentes medios publicitarios, los productos que elabora o los servicios que presta con fines comerciales, informativos o sociales.»

En la misma línea, el artículo 10 de la Ley General de Publicidad, del 11 de noviembre de 1988 y que continúa vigente define:

«El anunciante es la persona natural o jurídica en cuyo interés se realiza la publicidad.»

Y González Martín<sup>244</sup>, lo expresa de la siguiente manera:

«Se entiende por anunciante cualquier persona, física o jurídica, en cuyo interés se realiza una acción publicitaria. La publicidad existe porque existen los anunciantes, ellos son los que pagan, buscando una mayor rentabilidad para sus bienes y servicios.»

No obstante, aunque la mayoría de definiciones vayan en la misma línea, nos sirve a modo de recapitulación, las características principales del anunciante, que Pérez Ruiz señala como principales notas distintivas<sup>245</sup>:

---

<sup>243</sup> LÓPEZ LITA, R. (2003), pág. 30.

<sup>244</sup> GÓNZALEZ MARTÍN, J. A. (1996): *Teoría general de la publicidad*. Fondo de Cultura Económica, Madrid, pág. 25, citado por ALAMEDA GARCÍA, D. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 326.

- Puede ser anunciante cualquier persona, natural o jurídica.
- Es una cualidad sobreañadida, superpuesta o instrumental y/o temporal.
- Se puede ser anunciante ocasional o habitualmente.
- La cantidad de publicidad que se realice no influye en la cualidad de anunciante.
- Se adquiere por el simple hecho de anunciar y ordenar la publicidad.
- Ser anunciante implica ser el responsable económico de la campaña y el responsable jurídico de sus efectos.

Pero como ya ha sido afirmado antes, y en este sentido también incide la profesora M<sup>a</sup> Isabel de Salas<sup>246</sup>, el concepto publicidad se nos queda pequeño a la hora de describir las acciones de comunicación que un anunciante puede realizar con su entorno, ya que hoy en día las fronteras entre unas técnicas de comunicación y otras comienzan a diluirse y términos como “comunicación organizacional” comienzan a difundirse como aglutinadores de todas las técnicas que un anunciante puede llegar a utilizar.

En ese sentido se pronuncia Joan Costa cuando habla de la comunicación integrada al dircom<sup>247</sup>, justificando el por qué abandonó el mundo de la publicidad:

«Dejé la publicidad porque comprendí que las empresas de Servicios (cuya irrupción no tardó y desplazaría a la economía industrial) necesitarían otros métodos y otras formas de relacionarse con el público. En efecto, vender servicios, intangibles, confiabilidad, valores, no es vender coches o yogures. Es vender la empresa en su aspecto más institucional y responsable. Es crear interrelaciones favorables también dentro de la empresa. Porque “los servicios son las personas”. Es por eso que los Recursos Humanos y las relaciones interpersonales adquirirían una importancia fundamental con la llegada de los servicios.»

---

<sup>245</sup> PÉREZ RUIZ, M. A. (1996), pág. 32.

<sup>246</sup> DE SALAS, M. I., “*El anunciante*” en VICTORIA MÁS, J. S. (coord.) (2005), pág. 66.

<sup>247</sup> COSTA, J. (Editor) (2005), pág. 13.

Por tanto, dentro del anunciante, también Juan Benavides<sup>248</sup> nos habla de la necesidad de un nuevo ámbito de trabajo, el del departamento de comunicación, y la consiguiente figura del director de comunicación, como responsable y gestor de la comunicación de una organización. Aunque es plenamente consciente que de ahí surgirán otros problemas derivados como el referente al papel de la agencia de publicidad, los asesores de imagen de la empresa y, sobre todo, los posibles conflictos de competencias, al menos en lo que respecta a las funciones, entre el nuevo departamento y los tradicionales departamentos de marketing y publicidad, jefe de prensa, protocolo, etc. La duda que plantea Benavides está, en seguir hablando de anunciante, con las connotaciones que esto conlleva o más bien, de gestor de la comunicación. Hacia esta segunda opción se inclina esta investigación.

Puesto que como Justo Villafañe apunta<sup>249</sup>, una debilidad del *corporate* español es la insuficiente integración de la función de comunicación que se observa en las principales compañías españolas. Las tres comunicaciones de la empresa -de producto, corporativa e interna- suelen responder, salvo excepciones que también las hay, a estrategias diferentes, son ejecutadas por órganos también distintos y las sinergias entre ellas son más bien escasas imposibilitando, de paso, la existencia de un “estilo de comunicación” que identifique y diferencie al emisor de la comunicación, algo cada vez máspreciado en este mundo global. Y prosigue:

«En la gestión de la imagen y la comunicación, lo mismo que ocurre en la música, lo más importante en mi opinión es la armonía de la función comunicativa en su conjunto, y esto sólo se conseguirá integrando la comunicación en cuatro dimensiones: la orgánica, la funcional, la estratégica y finalmente, la formal. La integración exige un órgano central que gestione la función global de comunicación, independientemente de que dicho órgano pueda apoyarse en unidades descentralizadas que ejecuten localmente la política comunicativa de la entidad. La integración funcional, en la realidad española actual, tiene mucho que ver con la integración de esas tres comunicaciones- producto, corporativa e interna- y que, en la mayor parte de las corporaciones, dependen de las direcciones de marketing,

---

<sup>248</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 27.

<sup>249</sup> VILLAFANE, J. en el prólogo de BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 15.

comunicación y recursos humanos respectivamente. La integración estratégica implica primar en cualquier acción comunicativa la difusión del posicionamiento estratégico de la compañía y, en último lugar, la integración formal se conseguirá cuando se transmita, independientemente de los contenidos, un estilo de comunicación identificativo y diferenciador.»

Sin embargo, Van Riel<sup>250</sup> afirma que se observa en las compañías una tendencia al esfuerzo por conseguir una mayor coherencia entre toda forma de comunicación interna y externa. Y que dicho esfuerzo hacia la coherencia se basa en el supuesto de que la política de comunicación coherente contribuye a una imagen favorable de cada elemento individual, quien, a su vez, trabaja positivamente para contribuir a la correcta actuación de la empresa. Pero en el mismo sentido que los otros académicos, también denuncia que el creciente número de fuentes internas de comunicación parece conducir, en la práctica, a la fragmentación del *output* total de comunicación de la empresa y, en ocasiones, incluso contradicciones. Al haber diferentes especialistas en comunicación dentro de una misma empresa y pertenecientes a diferentes departamentos tienden, de manera lógica, a anteponer los intereses de sus departamentos a los intereses estratégicos de la organización.

Y es que las empresas ya no se conforman con comunicar, sino que lógicamente quieren controlar la comunicación, medir sus efectos, cuantificarlos, planificarlos y rentabilizarlos. Por tanto, se busca una comunicación integral con todos los públicos tanto internos como externos, de manera que estén íntimamente relacionadas y coordinadas todas las comunicaciones (institucional, comercial, organizacional), y de ahí la necesidad de la figura del director de comunicación.<sup>251</sup>

En este contexto, es donde se establecen las posibles tensiones entre el papel por ejemplo, de las dos figuras o agentes más comunes en las empresas con funciones de comunicación como son, el director de marketing y el

---

<sup>250</sup> VAN RIEL (1997), pág. 3-5.

<sup>251</sup> CASTELLBLANQUE, M. (2006), pág. 76.

responsable de comunicación. En ambos departamentos se perfilan algunas funciones muy similares o, cuando menos, acciones que se interrelacionan y que deben ser evaluadas por el gestor general de la comunicación. Parece entonces que el departamento de comunicación introduce un elemento muy importante, que se resume en el concepto de globalización que significa en este contexto, coordinar la interdependencia, es decir, cualquier acción comunicativa debe contemplar un amplio y extenso campo de relaciones y fluctuaciones. Estas deben tener como objetivo esencial, algo que ya había sido apuntado anteriormente, la consolidación de una cultura de la organización y del mantenimiento de lo que ahora mismo ya se define como reputación corporativa. Se transcribe un esquema resumen que Benavides<sup>252</sup> aporta sobre estas cuestiones y estos puntos de conflicto entre ambos departamentos cuando las tareas que realizan y las responsabilidades que tienen ambos se solapan.

<b>Funciones y objetivos de los departamentos de marketing y comunicación de una organización</b>	
<b>Departamento de comunicación</b>	<b>Departamento de marketing o publicidad</b>
<b>FUNCIONES:</b> Desarrollo de contenidos y eventos. Construcción de estrategias globales de comunicación. Comunicación externa e interna.	<b>FUNCIONES:</b> Creación y comunicación de marcas. Comunicación de producto. Relación con los clientes.
<b>OBJETIVOS:</b> Identidad visual corporativa. Cultura empresarial. Seguimiento de la reputación corporativa.	<b>OBJETIVOS:</b> Seguimiento de la eficacia publicitaria. Ventas.

Y es que acciones como son la creación y comunicación de marcas por ejemplo, tienen gran repercusión en la consecución de los objetivos del departamento de comunicación y viceversa. Por tanto, esto nos lleva a concluir que la mejor opción para evitar todas estas disfunciones descritas, pasa por la creación de una única figura profesional que capitalice todas las tareas de comunicación corporativa y sirva de “guardián” de la imagen y la

<sup>252</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 30.

reputación de la empresa. Para poder alcanzar esto, se hacen indispensables las cuestiones planteadas por diversos investigadores y profesionales, sobre las que hay unidad de criterio, y es que esta figura debe estar junto al *management* de la empresa para tener una visión global de todas las manifestaciones y poder actuar de manera proactiva en cualquier ámbito de la compañía. Este único responsable se encuentra en la figura del dircom, perfil profesional que poco a poco va ganando terreno en las organizaciones españolas, garantizando la coherencia entre lo que se hace y se dice de la compañía.

### 3.2.1.1.- La figura del director de comunicación (dircom).

Hablar de la dirección de comunicación significa hablar de Joan Costa, ya que él advirtió de la necesidad de esta figura profesional ya en los años setenta. Por ello, Joan Costa es quien más y mejor ha estudiado la figura creciente del director de comunicación, de quien ha llegado a decir que es la nueva figura central de la empresa del siglo XXI.<sup>253</sup> Y es que como se ha argumentado anteriormente estaba haciendo falta la creación de una figura que integrara todas las “comunicaciones” de la empresa, y que este profesional estuviera en la cúpula directiva del organigrama, ya que si no es de este modo, muchas veces las empresas terminan lanzando comunicaciones varias, dispersas, a veces incoherentes e incluso contradictorias.

Esta sería la figura del dircom, profesión emergente en todo el mundo y también en España, que se ha ido consolidando desde los años '90, en las grandes corporaciones en la que los responsables de comunicación e imagen ocupan hoy los primeros niveles en el organigrama corporativo<sup>254</sup>. Pero fue Joan Costa el que, en este sentido, preconizó la necesidad de integrar las comunicaciones en una acción unitaria de todos los recursos de comunicación bajo la batuta de un único profesional que coordinara todas las acciones. Por este motivo, metafóricamente, a este profesional se le comenzó denominando “director de orquesta”, ya que debía coordinar todas las formas

---

<sup>253</sup> CASTELLBLANQUE, M. (2006), pág. 73.

<sup>254</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 100.

y recursos de comunicación para proyectar un mensaje único, una única voz y una imagen única. Era la premonición del actual director de comunicación del actual dircom.

En la propia introducción del libro del que Joan Costa es editor “Master Dircom. Los profesores tienen la palabra”<sup>255</sup> se afirma lo que Castellblanque había ya reconocido:

«La concepción de una figura, inédita en la empresa, pero indispensable: el Dircom, empezó a fraguarse a partir de un libro (1977) en el cual el autor propuso por primera vez, la “necesidad de integrar las comunicaciones” de la empresa, con un doble objetivo: hacer las mismas más coherentes y eficaces coordinando sus contenidos, medios y soportes, y generar así una imagen global de la empresa, distintiva y sólida. Unos doce años más tarde, estas necesidades se hacían más y más evidentes en las organizaciones, y así se forjó un nuevo concepto de gestión estratégica: la Dirección de las Comunicaciones. Hoy las empresas demandan la formación de DirCom’s o los buscan en el mercado laboral.»

En definitiva, este especialista, el director de comunicación, para cubrir todas estas expectativas debe ser un generalista, polivalente, estratega, comunicador, portavoz, gestor de todas las comunicaciones (internas y externas) y además, guardián de la imagen corporativa de la empresa. Por ello, entre sus funciones más importantes están el diseño de la estrategia general de la empresa y el control de su imagen.<sup>256</sup>

Ya es que hay que tener muy en cuenta que cuando hoy en día hablamos de dircom no nos referimos al típico responsable del gabinete de prensa o al de relaciones públicas.<sup>257</sup> De hecho, a este respecto Justo Villafañe<sup>258</sup> denuncia que no existe un profesiograma suficientemente definido al respecto del currículum profesional y a los saberes, que debe poseer un dircom, puesto que citando una investigación realizada por la Asociación de Directivos de

---

<sup>255</sup> COSTA, J. (Editor) (2005), pág. 13.

<sup>256</sup> CASTELLBLANQUE, M. (2006), pág. 79.

<sup>257</sup> FREIXA MATALLONGA, R. “El director de comunicación” en BEL MALLÉN, J. I. (coord.) (2004), pág. 128.

<sup>258</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 101.



Comunicación Dircom en 1995, en porcentajes muy similares aparecían perfiles como periodismo, marketing, publicidad, económicas y empresariales, por este orden de preferencia.

Sin embargo, en el informe anual 2008 que dirige Justo Villafañe sobre la comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica sí se hace un análisis, sobre el perfil que debe tener el nuevo dircom. Este nuevo perfil, va más allá de la jefatura de prensa, que hasta ahora había sido su actividad principal, para asumir como dice Villafañe la gestión de la comunicación en una sociedad postmoderna y sus habilidades quedan resumidas en el siguiente cuadro<sup>259</sup>.

Variables	Dircom actual	Nuevo dircom
Principal logro	Se ve su trabajo como estratégico. Se sienta en el comité de dirección.	Conseguirá que le consideren, inteligencia estratégica para la organización y apoyo a la innovación.
¿Con qué órgano se identifica?	Ayuda a que la organización tenga una voz consistente y esté presente en la arena pública.	Además, ayudará a que la organización escuche y entienda: es oreja y nariz.
¿Qué utiliza?	La palabra.	Y de modo creciente lo visual: domina las nuevas tecnologías.
Verbos de su trabajo	Transmitir.	Sí, pero también debe interpretar, integrar, equilibrar.
Valores	Fidelidad.	Sí, pero entendido como lealtad corporativa (a veces decir lo que pasa no es agradable).
¿Cómo trabaja?	Solitario. Incluso con equipo, le da un carácter más personal.	<i>Team-player</i> interna y externamente. Conocimiento compartido y co-liderazgo.

Como se puede apreciar en la actualidad, dentro del área del dircom recae un sinfín de actividades institucionales, externas e internas, que se relacionan con todos los departamentos de una organización. El dircom se ha convertido en un director de orquesta, pero un director de orquesta un tanto especial, que además de dirigir, compone y organiza toda la gira. Un director lleno de creatividad y con dotes de estrategia, que tiene que coordinar tareas y funciones muy diversas como luego se verá.

<sup>259</sup> VILLAFAÑE, J. (2008), pág. 17.

Pero a este respecto, Borja Puig de la Bellacasa<sup>260</sup> como Presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación, afirma:

«Que la tendencia en las principales empresas españolas es aglutinar a los responsables de las distintas disciplinas bajo la dirección general de comunicación y marketing corporativo, con el fin de articular una estrategia de comunicación global que garantice una reputación indudable para las compañías. Los directivos de comunicación tienen que estar preparados para afrontar tanto las funciones específicas de comunicación, como las técnicas de gestión y habilidades de dirección. De no trabajar en esa línea, se corre el riesgo de que estas nuevas responsabilidades recaigan en otros directivos de las organizaciones.»

Por ello, las responsabilidades de este gestor, director de orquesta y director de las comunicaciones empiezan por:

- Comprender el funcionamiento de la empresa.
- Conocer la cultura de la empresa.
- Entender el proyecto corporativo.
- Participar en el plan estratégico.
- Ser capaz de hacerlo comunicable.
- Implantar una única voz.
- Conseguir una única imagen.
- Crear un discurso único dentro de la diversidad de la empresa.
- Planificar y desarrollar continuidad de la empresa.

En definitiva, como es de suponer se trata de una figura en constante evolución, pues se va gestando a la vez que se va formando; sin embargo, parece claro que debe tener una fuerte formación en gestión de empresa, en praxis empresarial, en marketing estratégico y en comunicación. Como ahora se verá en la posición que ocupa este puesto en el organigrama, se trata de un directivo de alto rango y está en el máximo nivel ejecutivo junto con el presidente, el consejero delegado o el director general. Esto se traduce en

---

<sup>260</sup> DIRCOM (2008), pág. 10.

que debe identificarse con una visión prospectiva, la alta política y de mentalidad institucional, porque será intérprete y portavoz de todo esto ante la empresa y todos sus públicos internos y externos.

Y hay incluso quien afirma, de forma muy acertada, que hoy en día, en pleno siglo XXI, una empresa o institución sin un director de comunicación (dircom) que aglutine la comunicación institucional, interna y externa, no puede existir, y si existe está al borde del caos, o rinde un 75% menos de lo que podría.<sup>261</sup>

### **3.2.1.2.- Organigrama y funciones del departamento de comunicación.**

Como afirma la profesora Magdalena Mut Camacho en su tesis<sup>262</sup> sobre la dirección de comunicación, la evolución de la figura encargada de la comunicación en la empresa ha derivado en un continuo avance y ampliación de sus funciones. El germen estructural de su departamento procede de la suma de sedimentaciones evolutivas: nuevas funciones, nuevas responsabilidades, nuevos conceptos entorno a la comunicación corporativa, avance tecnológico, evolución empresarial, cambios en el mercado, internacionalización, globalización, etc. Y prosigue asintiendo que:

«Esto ha derivado en que actualmente encontremos desde el órgano unipersonal hasta la dirección de comunicación integrada por un centenar de personas. Pero la diversidad no es sólo cuantitativa, también es cualitativa, desde la comunicación corporativa llevada dentro de otro departamento y tratada como tarea subsidiaria, o la dirección de comunicación encargada únicamente a la tradicional tarea de relación con los medios de comunicación, a otra más “importante” en la estructura funcional y estratégica de la empresa con la concepción moderna dirección de comunicación amoldada a las nuevas tendencias en gestión de intangibles empresariales.»

---

<sup>261</sup> FREIXA MATALLONGA, R. “El director de comunicación” en BEL MALLÉN, J. I. (coord.) (2004), pág. 125.

<sup>262</sup> MUT CAMACHO, M. (2006): *Tesis doctoral. La Dirección de la Comunicación: planteamiento de presente y perspectivas de futuro. Paradigma de un nuevo profesional*, pág. 219.

Por tanto, uno de los indicadores más claros de la importancia que la organización concede a la comunicación y si efectivamente, considera la comunicación corporativa como activo estratégico empresarial, está en la posición que ocupa la figura del director de comunicación y el propio departamento, dentro del organigrama general de la compañía. En este sentido, Bell Mallén<sup>263</sup> afirma que es un grave error situar la comunicación, como departamento, en una segunda o tercera línea dentro del organigrama, lejos de la cabeza de la organización y teniendo una dependencia jerárquica de una segunda línea de mando y lo justifica por dos motivos básicamente:

a.- Ninguna toma de decisión que realice el responsable máximo de la organización o el órgano colegiado principal, debe quedar fuera de posibles repercusiones informativas, necesitando el debido asesoramiento en ese instante que será imposible dar si no está ubicado y presente en los momentos de dichas tomas de decisiones.

b.- Existe la necesidad de respaldar la función de la comunicación en el resto de la organización. Si ésta se sitúa en una segunda o tercera línea funcional, la imagen que transmite la cabeza al resto de la organización es que el valor de la comunicación no tiene importancia relevante y, por tanto, su labor vendrá condicionada por esta sensación de “complemento” más que de necesidad.

De hecho, en las conclusiones de la tesis doctoral de la profesora Magdalena Mut Camacho, donde entrevista a un total de veintiséis prestigiosos directores y consultores de comunicación del panorama nacional, sus conclusiones sobre la posición de esta figura en el organigrama empresarial<sup>264</sup> son claras:

«El 100% de la muestra señaló que el departamento de comunicación debía depender del primer ejecutivo y reportar a ese nivel. Las reflexiones se decantaron hacia dos posibilidades: Dirección a nivel del resto de direcciones que reportan al

---

<sup>263</sup> BEL MALLÉN, J. I., “*La comunicación externa en las organizaciones*” en BEL MALLÉN, J. I. (coord.) (2004), pág. 156-157.

<sup>264</sup> MUT CAMACHO, M. (2006): *Tesis doctoral. La Dirección de la Comunicación: planteamiento de presente y perspectivas de futuro. Paradigma de un nuevo profesional*, pág. 708.

primer nivel: 70% de la muestra. Staff dependiendo del primer nivel: el 30% de la muestra. Ahora se plantea lo siguiente: ¿Qué ventaja tiene ser staff o ser dirección a nivel del resto de direcciones? Para hallar respuesta a esta pregunta es conveniente no olvidar que se trata de una dirección que además de dar servicio a la alta dirección y a toda la organización también ofrece servicios al resto de departamentos, y quizá esto la tenga que situar en un lugar diferente del organigrama, o sea, en un lugar staff dependiente del primer ejecutivo y ofreciendo servicio al resto de la organización. Debe ser un staff que se sienta en las mesas directivas.»

Según la Asociación de Directivos de Comunicación en las conclusiones de un estudio realizado, buscando el modelo ideal de dirección de comunicación, determinan seis áreas concretas de trabajo como ideal para alcanzar una gestión de la comunicación eficaz<sup>265</sup>. El organigrama del departamento de comunicación resultante de esta investigación sería:

Dirección de Comunicación					
Imagen corporativa	Relaciones con los medios de com.	Com. interna	Eventos y protocolo	Relaciones institucionales	Responsabilidad social

Respecto a la definición de las funciones que debe asumir un director de comunicación y su equipo, Borja Puig de la Bellacasa como Presidente de la Asociación de Directivos de Comunicación, resume que su objetivo es situar a la comunicación como una verdadera función directiva estratégica que genera valor para las organizaciones.<sup>266</sup> Evidentemente ante esta responsabilidad, el dircom debe estar lateralmente en la cúspide de la pirámide organizativa<sup>267</sup>, con gran libertad de acción, junto a los máximos responsables (presidente, director general, consejero de administración, secretario general), con rango de director, de quienes además no raras veces será el portavoz. Y muy cerca, formando equipo con el área de recursos humanos y marketing. De esta

<sup>265</sup> DIRCOM (2008), pág. 100.

<sup>266</sup> DIRCOM (2008), pág. 10.

<sup>267</sup> FREIXA MATALLONGA, R. "El director de comunicación" en BEL MALLÉN, J. I. (coord.) (2004), pág. 130.

manera en el dircom se sintetiza, la comunicación institucional, la comunicación vertical y la comunicación horizontal.

Por tanto, para completar la perspectiva de esta investigación a las tareas que la Asociación de Directivos de Comunicación imputa a la dirección de comunicación faltaría añadir la comunicación de producto o de marketing que también bajo este planteamiento debería ser responsabilidad del dircom. El objetivo final, es que esta figura profesional tenga un control absoluto de todas las manifestaciones que la empresa realice, y que puedan repercutir, en la configuración de la imagen corporativa y finalmente es su reputación.

Un punto de referencia importante según Pere Soler<sup>268</sup> lo tenemos en 1992 en el “Seminario de Cuenca” en el que se establecen claramente las funciones o actividades que debe asumir y desarrollar. Entre las más importantes destacan:

- Asesoramiento a la alta dirección de la empresa en cuanto a los temas de comunicación e imagen.
- Coordinación del plan global de comunicación.
- Determinación de objetivos, aplicación y seguimiento de las estrategias adecuadas, sean estas de publicidad, relaciones públicas, marketing directo, etc.
- Previsión en temas estratégicos de imagen.
- Contactos con los diferentes medios de comunicación, organización de conferencias de prensa.
- Creación de soportes de comunicación para los diferentes públicos de empresa.
- Establecer un control y auditoría de las diferentes acciones.
- Demandar un presupuesto adecuado para su cometido y otros.

---

<sup>268</sup> SOLER, P. en la introducción de BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 17.

Pero para esta investigación se tomará como referente directo las funciones que especifica Joan Costa<sup>269</sup>, que afirma que son funciones claramente estratégicas, por lo que el Dircom debe entender, comprender y creer en los proyectos de la empresa y su plan estratégico; debe, además, participar activamente en todos los mismos.

1.- Extraer los elementos que han de configurar la imagen global de la empresa para elaborar con los mismos - y con otras informaciones internas y externas que deberá buscar - la matriz de la imagen que convendrá a la empresa, explotando sus valores fuertes y diferenciales. Debe ser, por lo tanto, un buen observador y un buen analista.

2.- Contribuir a la definición de la cultura corporativa y del sistema de comunicación interno necesario para vehicular y desarrollar esta cultura.

3.- Interpretar la política institucional y convertirla en estrategia para, a su vez, ejecutarla y comunicarla eficazmente. Para lograrlo, el director de comunicación tendrá que diseñar el plan estratégico de comunicación, en función de la cultura, la identidad, los objetivos a medio plazo y la imagen de la empresa.

4.- Ser el portavoz de la institución, interlocutor entre la empresa y los líderes de opinión con otras instituciones. Debe ser, además, el máximo ejecutivo en cuanto a comunicación se refiere. Por lo tanto, tiene que ser “la voz de la empresa”.

5.- Implicar a los diferentes responsables en la comprensión de los objetivos institucionales de la empresa, escucharlos y motivarlos en su participación. Esta tarea no tiene como objetivo ejercer controles y censuras, sino estimular la creatividad pero dentro de una estrategia previamente definida.

---

<sup>269</sup> COSTA, J. (2001), pág. 63.

6.- Diseñar el plan estratégico de comunicación, supervisarlo y controlar su ejecución. Debe, por lo tanto, estar de principio a fin al frente de la comunicación desde las líneas generales hasta el cuidado del más mínimo detalle, pues en el detalle puede estar, o no, la excelencia en la comunicación.

7.- Ser el “guardián” de la imagen global de la organización. Y el “abogado del público” dentro de la empresa. Consecuentemente, debe, por una parte, vigilar y controlar que la imagen global de la empresa se corresponda con la imagen global que la empresa quiere dar, evitando desvíos y malas interpretaciones. Y por otra parte, debe conocer a la perfección cómo es percibida por el público la imagen global de la empresa y de todos y cada uno de sus productos, tomando las medidas correctoras necesarias en cada momento.

8.- Saber, y hacer saber, que el producto último de su cometido es la imagen de la empresa, pero que la imagen no sólo se hace comunicando, sino actuando y coordinando las dos cosas.

Posteriormente Joan Costa reformula estas funciones dividiéndolas en las tres áreas o ámbitos comunicacionales del siguiente modo<sup>270</sup>:

En el ámbito institucional:

- Define la política y la estrategia de comunicación de la empresa en función de los objetivos del negocio y de la imagen/reputación.
- Conduce y refuerza el liderazgo del presidente.
- Es el portavoz institucional designado por el consejo.
- Asiste al consejo y al equipo de dirección en temas de comunicación en término de consultor interno.
- Asiste a las relaciones con los accionistas, administraciones públicas e instituciones, líderes de opinión y medios de comunicación, relaciones internacionales y con los públicos estratégicos.

---

<sup>270</sup> COSTA, J. (2005) (Editor), pág. 22.



- Forma parte de la mesa de buen gobierno corporativo.
- Es miembro responsable de la comunicación del gabinete de crisis.
- Es el guardián de la imagen corporativa o global.
- Crea y redefine el modelo de la imagen.
- Supervisa la identidad corporativa.
- Encarga y supervisa las auditorías globales de imagen.
- Elabora planes estratégicos de comunicación.
- Define la política de patrocinios, esponsorización y mecenazgo.

En el ámbito organizacional:

- Colabora con la dirección general y la de recursos humanos en los cambios culturales y en los correspondientes planes de comunicación interna.

En el ámbito de la “mercática”:

- Colabora con la dirección de “mercática”/publicidad en la supervisión de la imagen corporativa. A través de acciones comerciales y campañas de publicidad y promociones de productos/servicios supervisa asimismo la imagen de las marcas.

Y lo más importante es que este modelo que Joan Costa plantea de manera tridimensional, es flexible y adaptable a las características de cada organización, que pueden variar según se trate de una empresa industrial o de servicios, una empresa tradicional o innovadora, una empresa mediana o una gran corporación, una institución gubernamental o una ONG.

En definitiva el dircom debe estar lleno de creatividad y con dotes de estrategia para poder dirigir y coordinar tareas muy diversas como las que han sido citadas a lo largo de este epígrafe. Y además, el alma del dircom es la credibilidad, puesto que es el principal valor que debe poseer pues si no es así, pierde todas sus fuerzas y el cuerpo, la creatividad, pues también debe tener espíritu crítico, talante positivo, ser muy receptivo y optimista,

tolerante y de mentalidad abierta.<sup>271</sup> Si se entiende, como afirma el catedrático José María Ricarte<sup>272</sup>, la inteligencia creativa, como la capacidad emocional de procesar la información que produce nuestro entorno y además, conducir a la solución correcta. La creatividad para el dircom se convierte también, en cualidad fundamental, ya que ahora más que nunca como afirma el catedrático José María Ricarte<sup>273</sup>, en creatividad y en comunicación la única constante va a ser el cambio.

### **3.2.2.- La gestión de la comunicación desde la consultora de comunicación.**

Como ya ha sido recalcado, en este apartado se centrará la atención en el agente externo que gestiona la comunicación corporativa, de una forma más natural, concretamente en la consultora de comunicación. Teniendo en cuenta, como afirma Fernando Martín<sup>274</sup>, que muchas de estas consultoras o asesorías privadas de comunicación en empresas o instituciones, nacen en algunos casos, del reciclaje de agencias de relaciones públicas o publicidad y por otra parte, de la iniciativa privada de profesionales de la comunicación. Estos profesionales que en la mayoría de casos han trabajado en medios, en la empresa privada y pública, como directores de comunicación, etc. deciden independizarse y atender personalmente a sus clientes o usuarios, a través de su experiencia y conocimientos adquiridos sobre esta actividad profesional.

No obstante, se ha de recordar que tanto las agencias de publicidad, las empresas de relaciones públicas e incluso como citaba la profesora Lorena López Font en su tesis, las centrales de medios, cada vez más están asumiendo también tareas de planificación estratégica, intentado, y en muchos casos logrando, hacer un papel de consultoría con el anunciante. No obstante, como el perfil natural, que gestiona estos temas externamente es la consultora de comunicación, se centrará en esta el foco.

---

<sup>271</sup> FREIXA MATALLONGA, R. "El director de comunicación" en BEL MALLÉN, J. I. (coord.) (2004), pág. 133.

<sup>272</sup> RICARTE, J. M. (1998), pág. 111.

<sup>273</sup> RICARTE, J. M. en VILLAFANE, J. (2003), pág. 50.

<sup>274</sup> MARTÍN MARTÍN, F. (1998), pág. 199.

Y es que no todas las compañías tienen departamentos de comunicación capaces de gestionar todos los aspectos de comunicación de la empresa. En la opinión de Hans Johnsson<sup>275</sup> algunas empresas mantienen tan sólo un pequeño grupo coordinador de comunicación y confían la labor principalmente a la ayuda exterior, temporalmente o para proyectos de larga duración. Otras compañías sin embargo, con más recursos propios, “compran” servicios del exterior solamente para tareas muy especializadas o “*ad hoc*”. Pero en cualquier caso el trabajo con una consultora de comunicación es una solución válida para la gestión de la comunicación corporativa de cualquier compañía.

De hecho, en las conclusiones de la tesis doctoral de la profesora Lorena López Font<sup>276</sup> afirma que su investigación identifica a las consultoras de marketing y comunicación, como una de las estructuras empresariales emergentes. Estas se aprovechan de la carencia de cultura de marca y comunicación corporativa del cliente, ante la excesiva y ya ineficaz, saturación de los mensajes publicitarios. Ejercen desde el exterior y externalizando sus servicios, de departamento de marketing y comunicación del cliente, es un dircom puntual, ya que según los datos de la investigación, el interlocutor en plantilla del cliente, es experto en marketing pero no en comunicación corporativa.

Estas conclusiones de su tesis, quedan corroboradas todavía más si cabe, por el reciente estudio de abril de 2008, realizado por la empresa Sigmados<sup>277</sup> para ADECEC (Asociación de empresas consultoras en relaciones públicas y comunicación). En este, se concluye que la mayoría de las empresas consultoras de comunicación, concretamente el 30'8% son fundadas con posterioridad al año 2001 y el 28'8% son fundadas en los años comprendidos entre 1996 y 2000. Por tanto, efectivamente se trata de una estructura

---

<sup>275</sup> JOHNSSON, H. (1991), pág. 339.

<sup>276</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 710.

<sup>277</sup> Investigación realizada por SIGMADOS para ADECEC, “La comunicación y relaciones públicas en España, radiografía de un sector, las consultoras de comunicación”, abril de 2008, pág. 29.

empresarial emergente puesto que casi el 60% de las empresas consultoras estudiadas tienen menos de 13 años.

Y además, se corrobora que la oportunidad de mercado de las consultoras se encuentra en la carencia de cultura de marca y de comunicación corporativa, cuando se analizan las disciplinas trabajadas de manera clave por las consultoras de comunicación, que se pueden apreciar en el cuadro siguiente fruto de la misma investigación<sup>278</sup>:

<b>DISCIPLINAS TRABAJADAS POR LAS CONSULTORAS DE COMUNICACIÓN</b>	<b>LAS TRABAJAN DE MANERA CLAVE (%)</b>
Relación con los medios de comunicación	95.2
Comunicación corporativa	91.4
Relaciones institucionales	73.3
Reputación corporativa	66.7
Responsabilidad corporativa	58.1
Comunicación de crisis	57.1
Identidad corporativa	53.3
Comunicación de marketing	47.6
Comunicación interna	44.8
Relaciones con el gobierno	36.2
Relación con la comunidad geográfica	31.4
Comunicación medioambiental	28.6
Marketing social	28.6
Relación con inversores	26.7
Patrocinio y mecenazgo	23.8
Investigación de mercados	22.9
Fundraising	8.6

Fuente: SIGMADOS para ADECEC.

<sup>278</sup> Investigación realizada por SIGMADOS para ADECEC, “La comunicación y relaciones públicas en España, radiografía de un sector, las consultoras de comunicación”, abril de 2008, pág. 7.

Y básicamente el informe resuelve que las tres tareas fundamentales que realizan las consultoras son<sup>279</sup>:

- 1°.- Consultoría estratégica de comunicación, en un 95'2% de los casos.
- 2°.- Formación en comunicación a directivos, en un 54'3% de los casos.
- 3°.- Gestión de crisis, en un 27'6% de los casos.

Y prosiguen la doctora Lorena López Font<sup>280</sup>, concluyendo que la visión del asesor le convierte en *partner* de comunicación sin compromiso alguno con los proveedores ya que junto con el cliente decidirá qué proveedor se necesita para cada trabajo. Además su capacidad estratégica hace que no exista ningún compromiso con ninguna técnica concreta de comunicación, con lo que es capaz de acertar la más estricta imparcialidad, el diagnóstico de la verdadera necesidad de comunicación del cliente. En el estudio de Sigmados, nuevamente las conclusiones citadas por López Font, se corroboran dos años más tarde, cuando el 81% de las consultoras entrevistadas afirma que subcontrata servicios como el diseño gráfico, el diseño de páginas web, el envase de productos, folletos, etc. del mismo modo que la ejecución de eventos, ferias, promociones, etc.

El consultor venezolano Ítalo Pizzolante<sup>281</sup> para referirse a la persona que lleva a cabo la acción de consultoría, habla del asesor de imagen, al que define como aquel que se dedica a *gerenciar* o a influir en la gerencia de procesos de comunicación empresarial que construyen la reputación. Por tanto, es aquel que contribuye a la construcción de una percepción positiva de una organización o persona, frente a los públicos que le son claves, de acuerdo a su plan de negocios o proyecto de vida. Es decir, ayuda con sus ideas y experiencia a administrar la forma cómo una empresa se presenta a

---

<sup>279</sup> Investigación realizada por SIGMADOS para ADECEC, “La comunicación y relaciones públicas en España, radiografía de un sector, las consultoras de comunicación”, abril de 2008, pág. 66.

<sup>280</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 711.

<sup>281</sup> PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2006), pág. 227.

los demás o es presentada, con el objeto de influir en aquello que los demás piensan de la empresa.

De todos modos, no se debe obviar la realidad que retrata Benavides<sup>282</sup> cuando dice, que en muchas compañías la publicidad se convierte en una acción principal de comunicación y, desde el anunciante, en un exclusivo plan estratégico y global de comunicación. Además, en este caso el anunciante controla directamente las relaciones entre las agencias y los medios de comunicación convirtiendo a las primeras en empresas de servicios, preocupadas progresivamente de la comunicación integral, y a los segundos, en organismos que integran sus funciones en sus propios departamentos de marketing.

En cualquier caso, recalca Hans Johnsson<sup>283</sup>, que sea cual sea la política adoptada por la empresa en este sentido, la adquisición de servicios externos de comunicación debería quedar dentro de la jurisdicción del director de comunicación. Como es lógico, él es el que tiene criterios profesionales para poder solicitar un trabajo y poder juzgar la idoneidad del mismo.

En este mismo sentido, la Asociación de empresas consultoras en relaciones públicas y comunicación<sup>284</sup>, afirma que la puesta en marcha de un plan de comunicación suele llevar aparejada una primera pregunta: ¿debe crearse un departamento interno de comunicación que lo lleve adelante o es mejor contratar una agencia externa? y ¿debe realizarse todo desde la dirección de comunicación o puede delegarse una parte en un gabinete externo?. En opinión de la asociación, el departamento interno suele tener la ventaja indiscutible de un mayor conocimiento de la idiosincrasia de la compañía, la posición que ocupa en el sector y el papel que juegan todos los interlocutores con los que deberá relacionarse. Igualmente su accesibilidad a todos los niveles de la empresa y el conocimiento concreto de las funciones de cada

---

<sup>282</sup> BENAVIDES, J. en el prólogo de VICTORIA MÁZ, J. S. (coord.) (2005), pág. 18.

<sup>283</sup> JOHNSSON, H. (1991), pág. 339.

<sup>284</sup> ADECEC (2008), información extraída de la web de la asociación y de los estudios elaborados por ésta.

área, permitirá al director de comunicación saber a quién y cómo dirigirse en cada momento.

No obstante, la Asociación de empresas consultoras en relaciones públicas y comunicación, también ve ventajas en la externalización de la asesoría de una agencia de comunicación, ya que viene a complementar con un conocimiento más rico las consecuencias de cada acto comunicativo. El hecho de trabajar para clientes diversos, en sectores muy distintos, aporta a la agencia un rico bagaje de conocimientos y experiencias que puede poner al servicio de cada cliente. Incluso afirman, que el mismo hecho de no conocer “a fondo” la empresa, puede ser incluso una ventaja. Al no estar “contaminada” de las presiones y costumbres internas, la agencia externa puede abordar el planteamiento de una estrategia de comunicación con una mirada abierta. La creatividad que puede aportar una agencia no es más que la falta de barreras mentales que sin embargo, a veces, limitan a quienes están demasiado cerca del problema.

En resumen, según la asociación, una agencia externa puede ofrecer al anunciante:

- Ofrecer un planteamiento estratégico de la comunicación, basado en una amplia experiencia y en el conocimiento de amplios sectores empresariales.
- Analizar la situación y realizar un diagnóstico sin trabas ni prejuicios.
- Utilizar dentro de los instrumentos de comunicación el más idóneo en cada caso.
- Prever los efectos de cada acción comunicativa y tomar siempre las riendas de la iniciativa.
- Sugerir nuevas técnicas de comunicación, ideas innovadoras y creativas orientadas a cubrir los objetivos desde una perspectiva diferente.
- Ayudar a establecer los mensajes con una visión periodística.
- Buscar el mejor marco para una cobertura positiva en los medios encontrando el ángulo adecuado para cada noticia.

- Detectar oportunidades.
- Utilizar todos los recursos de un equipo humano que reúne conocimientos, experiencias y disponibilidad al servicio de cada cliente.

Y es que en definitiva, el asesor contribuye a edificar el prestigio de las empresas, entidades e individuos, presentándolos como expertos confiables en una especialidad específica. Como sigue afirmando Ítalo Pizzolante<sup>285</sup>, facilita el incremento del reconocimiento de productos o servicios y de la organización que los ofrece, refuerza la credibilidad del posicionamiento público de la empresa o el valor que agrega a todos aquellos que la conocen, y finalmente, intenta articular campañas para lograr objetivos concretos. Por tanto entre los servicios que ofrecen las consultorías de comunicación destacan principalmente según la ADECEC:

1. Asesoramiento a la dirección de empresas, instituciones, otras entidades en cuanto a estrategias de comunicación corporativa a seguir.
2. Relaciones con los medios de comunicación, conociendo cuál es el interés real y sus necesidades de información.
3. Relaciones con los empleados (programas de información, motivación, organización de actos etc.).
4. Comunicación medioambiental (gestión de residuos, contaminación de aguas residuales, productos biológicos).
5. Comunicación de marketing (introducción de productos, reposicionamientos, presentación de nuevos servicios, áreas de productos, etc.).
6. Relaciones financieras (actividades específicas en situaciones como flotaciones, opas, dirigidas a analistas, periodistas especializados, accionistas, empleados o instituciones financieras).

---

<sup>285</sup> PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2006), pág. 228.



7. Relaciones con la comunidad local (asesoramiento a la empresa o institución para establecer una buena relación con las autoridades locales, prensa local, líderes de opinión, ciudadanos etc.).
8. Acontecimientos especiales (creando expectación en torno a un producto, personaje etc. mediante la organización de una actividad que llame la atención).
9. Investigación (auditorías internas y externas de comunicación para empresas, organizaciones etc.).
10. Comunicación de crisis (gestión y control de la comunicación en situaciones de crisis: cierre de fábrica, sabotaje de productos, catástrofes o accidentes, manuales de crisis, etc.).
11. Las consultorías también desarrollan otra serie de actividades como promociones de productos y servicios, creación de identidad y posicionamiento corporativo, patrocinios, publicaciones, etc.

Evidentemente estas relaciones deben estar regidas por unos principios que ahora serán revisados detenidamente, puesto que para poder gestionar todos estos servicios que han sido citados, debe primar un principio básico de confianza y confidencialidad por parte de la consultora y la empresa, pues ambos manejarán gran cantidad de información altamente estratégica para la compañía.

### **3.2.3.- Las relaciones entre el anunciante y la consultora de comunicación.**

La asesoría corporativa comenzó siendo asesoría personal, fundamentalmente de tipo político. Es decir, una gestión puntual: un individuo, un campo de actividad. Pero la asesoría empresarial hoy, según retrata Ítalo Pizzolante<sup>286</sup>, encara la dificultad de multiplicar sus tareas porque ahora se trata de una organización y de un conjunto de entornos. Se ha pasado de lo puntual a lo global, de lo individual a lo colectivo y por tanto, las relaciones entre el

---

<sup>286</sup> PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2006), pág. 226.

anunciante o la empresa y la consultora o el asesor, también son más complejas. Y en este sentido afirma:

«Esa complejidad de tratar con empresas, es decir, con estructuras técnicas administrativas, crea una nueva dificultad para el asesor, que debe estar bien atento para no caer en sus redes. Me refiero a la vida propia de la empresa, a su evidente complejidad y diversidad interna, a su permanente vivencia, cambio y modificación. El asesor que comience hoy a trabajar para una compañía debe dar por sentado que dentro de seis meses se habrán producido cambios estructurales en su esencia. El mismo asesor ha contribuido a adelantar algunos de esos cambios. Pero otros han surgido por la transculturación con los varios entornos con que la empresa interactúa. Esta particularidad de trabajar con organismos vivos debe estar siempre presente en el asesor corporativo, quien, a veces, se siente inclinado a emplear en su trabajo esquemas rígidos (manuales, procedimientos, códigos, etc.).»

Hans Johnsson<sup>287</sup> lo primero que se cuestiona, sobre este tema, es si las relaciones entre el anunciante y la consultora deberían estar regidas como cualquier otro proceso de compra de una compañía, ya que un consultor de relaciones públicas, una agencia de publicidad y otros suministradores externos de servicios de comunicación, se pueden seleccionar del mismo modo que si se tratara de cualquier otro tipo de proveedor de la compañía. Sí que es cierto, que parte de estos aspectos a tener en consideración serían los antecedentes, la estabilidad financiera y los precios razonables como en cualquier otro proveedor. Pero él mismo, está en desacuerdo con esta apreciación, por las razones que da cuando afirma:

«Seleccionar un consultor tiene además otras consecuencias. Lo más probable es que este asesor tenga acceso a estrategias de la compañía, líneas maestras y otra información de naturaleza secreta. La confidencialidad es una necesidad. La experiencia y antecedentes de empresas y temas similares son valiosas... hasta cierto punto. En algunas situaciones, la forma en que pueden contribuir de manera importante los consultores externos es ofreciendo nuevas aportaciones, un punto de vista diferente, otras experiencias que no sean las tradicionales. Cuando el “producto” del consultor sea su propia persona, se deberán tender cimientos para

---

<sup>287</sup> JOHNSON, H. (1991), pág. 340.

asentar relaciones estrechas, tanto profesionales como personalmente. Deberá funcionar la “química” proverbial.»

El profesor Juan Benavides<sup>288</sup>, también en cuanto a las relaciones entre las empresas y los agentes externos, insiste en que los cambios que se están dando en el panorama comunicativo han afectado de lleno a las organizaciones, en el sentido de exigir de éstas, una clarificación de funciones e interacciones entre los distintos departamentos que las constituyen, al tiempo que necesitan mayor transparencia funcional de su relación con los diversos agentes que participan en la construcción de la comunicación de la empresa o institución: agencia de publicidad, consultores, investigadores, centrales de medios, etc. En definitiva, apunta la necesidad de definir el nuevo papel de estos agentes externos.

En esta dirección va el “Código de conducta comercial del sector publicitario español” promovido principalmente por la Asociación Española de Anunciantes (AEA) y la Asociación Española de Agencias de Publicidad (AEAP)<sup>289</sup>, entre otras organizaciones representantes del sector y que fue firmado en Madrid el 9 de octubre del 2007. Aunque este código se circunscribe principalmente a la comunicación comercial y principalmente, pretende regular las relaciones del anunciante con las agencias de publicidad y los medios de comunicación, dejando fuera a las consultoras de comunicación, este muestra la respuesta a la inquietud que ha sido planteada por Benavides como una necesidad y además, esta investigación lo considera referente también en las relaciones más allá del ámbito exclusivo de la comunicación comercial.

Y es que entre los motivos expuestos que justifican la creación del código se cita que el anunciante, necesita tener la seguridad de estar obteniendo un servicio de calidad de sus relaciones con las agencias y con los medios, que contribuya al desarrollo de su negocio con ideas eficaces y rentables, y es por ello que buscan un alto grado de implicación por parte de los mismos en la

---

<sup>288</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 28.

<sup>289</sup> AEAP, AEA y OTRAS ASOCIACIONES SECTORIALES (2007), pág. 4-9.

calidad, la eficacia y el control de los costes de sus mensajes. Los anunciantes por tanto, requieren cada vez más respuestas integrales a sus necesidades de comunicación, lo que supone, para las agencias y los medios, una constante renovación de sus servicios y estructuras.

Del mismo modo las agencias, han de asegurar su gestión como negocios rentables y sostenibles, y reclaman una mayor estabilidad y fidelidad en la relación con los anunciantes (que han de considerar a la agencia como parte de su negocio), en beneficio de las marcas y los productos anunciados. Reclaman una adecuada claridad de los anunciantes en sus encargos, y un mayor reconocimiento tanto de su profesionalidad y del valor de sus creaciones y estrategias, como de los resultados que aquellos obtienen gracias a dichas creaciones y estrategias, a través de una remuneración proporcionada a los servicios que los anunciantes les requieren. Todas estas cuestiones, que incluyen las atinentes tanto a la adecuada retribución de las agencias como a las eventuales renunciaciones (voluntarias o obligadas) a llevar cuentas de otros anunciantes del mismo sector, y a la estabilidad de las relaciones entre anunciantes y agencia, son abordadas en el citado código de conducta.

Y es que como se puede observar en el estudio realizado por Sigmados para ADECEC<sup>290</sup> que ya ha sido citado, la vida media de la relación entre una empresa y su consultora de comunicación es de 3'8 años. Y entre los motivos más citados por el que se produce el cambio o abandono de una consultora de comunicación están:

---

<sup>290</sup> Investigación realizada por SIGMADOS para ADECEC, "La comunicación y relaciones públicas en España, radiografía de un sector, las consultoras de comunicación", abril de 2008, pág. 75.

MOTIVOS DE LOS CLIENTES PARA CAMBIAR DE CONSULTORA (encuesta a consultoras)

	TOTAL CONSULTORAS %	CONSULTORAS ADECEC %	CONSULTORAS NO ADECEC %
Insatisfacción por el servicio prestado.....	38.1	40.0	37.3
Cambio de interlocutor en el cliente.....	29.5	30.0	29.3
No consecución de los objetivos marcados.....	27.6	33.3	25.3
Precio.....	23.8	36.7	18.7
Falta de creatividad e innovación.....	18.1	20.0	17.3
Relaciones personales.....	17.1	10.0	20.0
Errores en la ejecución.....	16.2	16.7	16.0
Incumplimiento de plazos.....	13.3	10.0	14.7
Falta de formación de los interlocutores.....	9.5	13.3	8.0
Falta de honestidad y/o transparencia.....	9.5	6.7	10.7
Incumplimiento de presupuestos.....	7.6	13.3	5.3

**Base: Total de las consultoras de comunicación**

FUENTE: Investigación realizada por Sigmados para ADECEC.

MOTIVOS DE LAS EMPRESAS PARA CAMBIAR DE CONSULTORA (encuesta a empresas)<sup>291</sup>

	TOTAL EMPRESAS %
Insatisfacción por el servicio prestado.....	85.4
Incumplimiento de plazos.....	51.7
Errores en la ejecución.....	47.2
No consecución de los objetivos marcados.....	47.2
Falta de creatividad e innovación.....	47.2
Falta de honestidad y/o transparencia.....	44.9
Falta de formación de los interlocutores.....	39.3
Precio.....	34.8
Incumplimiento de presupuestos.....	30.3
Relaciones personales.....	25.8
Cambio de interlocutor en el cliente.....	21.3
Otros.....	2.2

**Base: Total empresas con función de comunicación**

FUENTE: Investigación realizada por Sigmados para ADECEC.

<sup>291</sup> Investigación realizada por SIGMADOS para ADECEC, “La comunicación y relaciones públicas en España, radiografía de un sector, las empresas con función de comunicación”, abril de 2008, pág. 59.

En la opinión de la Asociación de empresas consultoras en relaciones públicas y comunicación<sup>292</sup>, la clave de la relación está en la combinación de un profundo conocimiento de la empresa y del sector por parte del director de comunicación y la amplia experiencia y la infraestructura que ofrece una agencia externa. Para ellos este es el tándem perfecto, para desarrollar eficaces campañas de comunicación. La actividad de una consultoría de comunicación cubre todos los sectores de la economía, aunque lógicamente su especialización vendrá dada por la experiencia que ha desarrollado en cada área concreta, cada consultora. Por eso, es frecuente encontrar empresas que, aunque se definen como consultoras de servicios plenos están además especializadas en tecnología, en gestión de crisis, en el sector farmacéutico y de salud, en temas financieros, en alimentación, etc.

Pero a la hora de comprar los servicios de comunicación Hans Johnsson<sup>293</sup> recomienda realizar varias preguntas útiles para valorar la oferta:

- 1.- ¿Están esas agencias interesadas en el proceso de planificación y seguimiento, o solamente en el proceso creativo?
- 2.- ¿Pueden demostrar resultados de clientes en situaciones, problemas, productos y servicios similares a los nuestros?
- 3.- ¿Está capacitado el equipo de la agencia o consultora, desde un punto de vista cultural, técnico y comercial, para hacerse cargo del asunto?
- 4.- ¿Pueden demostrar resultados de todos o de la mayoría de los diversos canales en los que podamos estar interesados, como por ejemplo prensa especializada, exposiciones, correo directo, relaciones editoriales, producción gráfica y otros?
- 5.- ¿Están en disposición de transmitir al cliente los derechos de usufructo de texto, arte final, fotografías y otros materiales producidos en nombre del cliente?
- 6.- ¿Qué principios siguen para dar presupuestos?

---

<sup>292</sup> ADECEC (2008), información extraída de la web de la asociación y de los estudios elaborados por ésta.

<sup>293</sup> JOHNSSON, H. (1991), pág. 340-341.

7.- ¿Cómo cargan el trabajo de la agencia (los gastos, las compras de suministros externos, espacio en los medios, comisiones, tarifas netas, tarifas por horas, etc.?)

Aunque estas serían varias cuestiones a tener en consideración, para tomar la decisión de con qué empresa colaborar, antes de hacer la selección definitiva de la consultora con la que trabajar y firmar un contrato, insiste Hans Johnsson en que conviene hablar con dos o tres clientes antiguos y actuales de la agencia o consultora. Asimismo, obtener ejemplares de contratos y asesoramiento de las asociaciones profesionales del país y comparar la propuesta de la consultora con sus recomendaciones.

En la misma línea que planteaba el profesor Juan Benavides e Ítalo Pizzolante, el también profesor de la Universidad Complutense Miguel Ángel Pérez Ruiz<sup>294</sup> afirma que las relaciones entre anunciantes y agencias, entre ellas incluye esta investigación a las consultoras, han cambiado notablemente y van a seguir transformándose en los próximos años. En esta línea concluye que los anunciantes han sido desde siempre los reguladores de las relaciones entre las agencias y los medios y además, van a seguir buscando como siempre la eficacia a toda costa. A día de hoy, además, están fuertemente condicionados por el protagonismo, que como ya se citó, tiene cada día más el consumidor y por los cambios que se están produciendo en los medios de comunicación.

Respecto a los honorarios entre consultora y organización, ya en 1998 el profesor Fernando Martín<sup>295</sup>, señalaba tres fórmulas habituales de remuneración entre consultoras y anunciantes que son los honorarios cuando el contrato es anual, el *fee* cuando el contrato es segmentado y finalmente, el contrato por obra realizada, que consiste en unos costes fijos, más un porcentaje de beneficios. Sin embargo, en la actualidad las exigencias del anunciante se incrementan frente a las agencias siguiendo el axioma

---

<sup>294</sup> PÉREZ RUIZ, M. A., “Relaciones entre anunciantes y agencias” en VICTORIA MÁS, J. S. (coord.) (2005), pág. 177.

<sup>295</sup> MARTÍN MARTÍN, F. (1998), pág. 213.

matemático de más por menos que, inevitablemente Pérez Ruiz afirma que lleva a menos. Y si la remuneración de las agencias siempre se ha erigido en el principal problema que enturbia las relaciones entre ambos no se encuentran fórmulas que satisfagan ambas partes. El pago por honorarios ha devenido en fracaso para las agencias, del mismo modo que los porcentajes sobre beneficios u objetivos conseguidos. Y desde luego, este es un tema pendiente de resolver y urgente, puesto que evitaría críticas sobre falta de transparencia de los sistemas actuales.

Por ello, el código de conducta comercial promovido por la AEA y AEAP<sup>296</sup>, entre otras organizaciones, afirma que no es más que una respuesta a las nuevas exigencias ciudadanas y empresariales en procesos y resultados y es que, el consumidor y la sociedad que lo engloba deben ser el motivo final de toda actuación y por tanto, sólo mostrando a la sociedad que las comunicaciones comerciales e institucionales se rigen por prácticas de buen gobierno: exigencia, ética, libertad de competencia, lealtad concurrencial, se conseguirá potenciar el prestigio del sector. Y es que esta permanente adaptación al cambio, por una parte hace que tanto anunciantes como agencias y medios sean compañías avanzadas con un alto nivel de responsabilidad social corporativa, que se caracteriza por la inversión socialmente responsable en sus contenidos y por el diálogo y la apertura en sus formas.

### **3.3.- El modelo/modelos de gestión de la comunicación corporativa.**

Así como cuando se ha tratado, el tema de las estructuras de la comunicación, se ha adoptado el modelo de estructuras de la publicidad como el más idóneo como punto de partida, en este caso, al hablar de la gestión de la comunicación corporativa, se toma como referente inicial los modelos que tienen su origen en las relaciones públicas. Estos son, en un

---

<sup>296</sup> AEAP, AEA y OTRAS ASOCIACIONES SECTORIALES (2007), pág. 6-7.



primer momento el modelo presentado por Edward Bernays y posteriormente los cuatro modelos presentados por Grunig y Hunt fruto de una investigación empírica y cuya introducción, supuso una verdadera revolución científica de las relaciones públicas. Se insiste que servirán tan sólo de referente de partida, puesto que en varios elementos del modelo de Bernays y en tan sólo uno, de los cuatro modelos planteados por Grunig, tiene su base real el prototipo seleccionado como el idóneo para la actual gestión de la comunicación corporativa como se verá más adelante.

Uno de los primeros modelos de gestión de la comunicación empresarial son las cuatro fases establecidas por Edward Bernays en la primera mitad del siglo XIX, que aunque de manera rudimentaria se corresponden fielmente con lo que hoy se entiende por una estrategia de comunicación<sup>297</sup>. Su plan de trabajo consiste primero en detectar las necesidades de comunicación de sus clientes, lo que hoy se denomina “problema de comunicación”. Posteriormente hay que descubrir al público o a los públicos a los que la entidad debe dirigirse, públicos con los que hay que trabajar actualmente siguiendo a Villafañe<sup>298</sup> a través del “mapa de públicos”. La tercera fase de la que habla Bernays es la determinación de una serie de acciones de comunicación para conseguir el apoyo de dichos públicos y que corresponde a la toma de decisiones estratégicas. Finalmente, incide en la necesidad de comprobar si ha mejorado la percepción acerca de la organización o lo que actualmente se denomina evaluación de la campaña o programa de comunicación.

Los cuatro modelos planteados por Grunig<sup>299</sup> sobre las relaciones establecidas entre las empresas y sus públicos, y que todavía están vigentes muchos de ellos, son los siguientes:

a.- El modelo de agente de prensa/publicity. En él, las relaciones públicas realizan una función persuasiva y propagandística. Los profesionales difunden información, muchas veces tergiversada e incompleta, de sus clientes. La

---

<sup>297</sup> SOTELO ENRÍQUEZ, C. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 42

<sup>298</sup> VILLAFANE GALLEGOS, J. (1993), pág. 224.

<sup>299</sup> GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2003), pág. 30-33.

comunicación es unidireccional: de la organización hacia los públicos. Respecto a su metodología, conviene apuntar el nulo papel de la investigación que, de existir, se centra en la evaluación de recortes de prensa o en el recuento de asistentes a un acontecimiento promocionado a través de los *mass media*.

b.- El modelo de información pública. La finalidad de las relaciones públicas en este modelo es la difusión de información, no necesariamente con ánimo persuasivo. Si bien se fundamenta en la unidireccionalidad de la comunicación, la información transmitida es completa, a diferencia del modelo anterior. Este modelo se practica fundamentalmente en la administración pública y por organizaciones sin ánimo de lucro. La investigación también suele brillar por su ausencia.

c.- Modelo asimétrico bidireccional. Su finalidad es la persuasión científica. Es decir, los profesionales que ejercen la asimetría bidireccional utilizan los métodos y técnicas de las ciencias sociales para estudiar las actitudes y comportamientos de los públicos, con el objetivo de que éstos acepten el punto de vista de la organización y la apoyen. La comunicación es bidireccional: fluye hacia el público y desde el público (*feedback*). En este modelo, la organización no modifica su comportamiento, sino que procura modificar las actitudes y la conducta del público. Desde la perspectiva metodológica, la investigación es la esencia de la bidireccionalidad. Aquí la investigación formativa (aquella que permite planificar una acción y elegir los objetivos) es utilizada para detectar qué es lo que el público aceptará y tolerará, para después intentar persuadirlo. En cuanto a la investigación evaluativa (aquella que evidencia si se han conseguido los objetivos), se miden las actitudes y las conductas antes y después de la campaña para observar cuáles han sido sus efectos. Así pues, las características de este modelo son:

- El objetivo general es persuadir a los públicos para que se comporten del modo que desea la organización.

- Antes de iniciar una estrategia de relaciones públicas asimétrica, conviene investigar cuáles son las actitudes de los públicos hacia la organización y cómo podrían modificarse.
- Antes de iniciar la estrategia, también es necesario investigar para confirmar que la política de la organización es la que tendrá más posibilidades de ser aceptada por los públicos.
- Una vez ejecutada la campaña, estrategia o programa de relaciones públicas asimétricas, la investigación debe permitir la determinación de su efectividad respecto a los cambios de actitud de los miembros de los públicos.

d.- El modelo simétrico bidireccional. Constituye el modelo de relaciones públicas ideales, de ahí que sea un modelo normativo, que refleja más un pensamiento que una realidad empírica. Es el propugnado por Grunig y Hunt. Aquí, las relaciones públicas se practican como una mediación entre la organización y sus públicos. La finalidad es la comprensión mutua, el entendimiento mutuo entre ambas partes. Buscan el equilibrio entre el sistema organización y el resto de sistemas o subsistemas de su entorno. En este modelo, la investigación formativa muestra cómo es percibida la organización por el público y determina qué consecuencias tiene aquella sobre éste. Lo cual permite asesorar a la organización sobre la reacción del público ante las políticas y sobre cómo podrían ajustarse dichas políticas para servir mejor al interés del público. También puede evidenciar cuál es el nivel de comprensión entre ambas partes, cuestión primordial a la hora de escoger los objetivos específicos de la comunicación. Por su parte, la evaluación mide si el empeño de relaciones públicas ha mejorado la comprensión mutua entre la organización y sus públicos. El perfil básico del modelo simétrico bidireccional es el siguiente:

- El objetivo de las relaciones públicas es modificar la actitud y el comportamiento tanto de la organización como de los públicos.
- Los profesionales que practican el modelo son mediadores, en el sentido de colaborar con la dirección y con los públicos en la

negociación de conflictos potenciales o reales. Llegados a este punto, no podemos perder de vista la confusión existente, generado por los vaivenes del propio Grunig, acerca de los conceptos de negociación, mediación y colaboración. Este último es el que mejor define la función de las relaciones públicas simétricas bidireccionales. Como ha afirmado Grunig conjuntamente con su esposa Larissa (otra destacada investigadora de las relaciones públicas), la colaboración implica motivos compartidos entre las partes, mientras que la mediación aparece cuando un tercero interviene en el proceso de negociación. Así pues, la cuestión se centra en establecer la frontera conceptual entre la negociación y la colaboración.

- La finalidad de las relaciones públicas simétricas es desarrollar el entendimiento mutuo entre la organización y los públicos por ella afectados.
- Previamente a iniciar un programa de relaciones públicas simétricas, debe hacerse investigación sociológica, básicamente cualitativa, para determinar cuál es el grado de entendimiento entre la dirección y los públicos, y viceversa.

La perspectiva simétrica de las relaciones públicas, será la verdadera protagonista de la doctrina de Grunig y de su libro la Dirección de relaciones públicas, y aunque hay que advertir, que no está exenta de nuevas reflexiones formuladas a posteriori, se debe afirmar que el modelo seleccionado como ideal por esta investigación tiene sus bases en esta última perspectiva planteada, la bidireccional simétrica, que busca el equilibrio entre la finalidad de la organización y los intereses de los distintos públicos de la empresa. Fruto de la gestión de la comunicación bajo esta perspectiva se podrá alcanzar una imagen positiva por parte de la compañía, que como ya se advirtió en el primer capítulo de esta tesis doctoral es el fin último de la comunicación corporativa.

Si bien, también hay que advertir que la realidad profesional actual, según el estudio realizado por Sigmados<sup>300</sup> para ADECEC en abril de 2008, revela que todavía no hay un modelo predominante claro, de los cuatro analizados previamente, en la gestión que realizan de la comunicación corporativa las consultoras de comunicación analizadas. Más, hay que matizar, que si se desagregan en las conclusiones del estudio, las consultoras que sí pertenecen a la Asociación de empresas consultoras de relaciones públicas y comunicación, los resultados varían arrojando como conclusión que despunta el modelo bidireccional asimétrico como el más utilizado. Quedan reflejados estos resultados en las siguientes tablas:

#### MODELO DE COMUNICACIÓN APLICADO EN LAS CONSULTORAS DE COMUNICACIÓN

	TOTAL CONSULTORAS %	CONSULTORAS ADECEC %	CONSULTORAS NO ADECEC %
Modelo agente de prensa.....	21.9	3.3	29.3
Modelo de dos direcciones simétrico.....	17.1	30.0	12.0
Modelo de dos direcciones asimétrico.....	10.5	3.3	13.3
Modelo de información pública.....	1.0	--	1.3
NS/NC.....	49.5	63.3	44.0
<b>TOTAL</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>Base: Total de las consultoras de comunicación</b>			

FUENTE: Investigación realizada por Sigmados para ADECEC.

<sup>300</sup> Investigación realizada por SIGMADOS para ADECEC, “La comunicación y relaciones públicas en España, radiografía de un sector, las consultoras de comunicación”, abril de 2008, pág. 100.

No obstante, se recalca que esta investigación tomará el último modelo de Grunig como el válido con el objetivo de alcanzar una imagen positiva ya que si se recuerda, una de las últimas conclusiones del primer capítulo, se advertía que en definitiva, la comunicación corporativa deberá gestionar la totalidad de los recursos de comunicación y los activos intangibles de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. En esta gestión jugará un papel fundamental la identidad corporativa en primera instancia y el objetivo último, será alcanzar una imagen positiva. Para alcanzar este objetivo habrá que gestionar a su vez tanto el comportamiento, la cultura corporativa y la marca bajo el concepto marca experiencia. Una vez alcanzados los objetivos citados, se pretende convertir la imagen positiva en reputación corporativa, fin último de la comunicación corporativa.

### **3.3.1.- El modelo de gestión de la imagen y la comunicación corporativa.**

Son muchos los enfoques y los modelos que se plantean a la hora de gestionar la imagen y comunicación corporativa por parte de diversos autores de referencia, sin embargo, aunque es necesario conocerlos y examinarlos, básicamente todos los mencionados, tienen una esencia común que corresponde a las características propias de la comunicación y a su concepción como activo estratégico empresarial. Estas características comunes se pueden resumir por ejemplo, en que la empresa es considerada como un sistema de relaciones continuas tanto con públicos internos como con externos como plantea José Carlos Losada<sup>301</sup> y que por ello, la comunicación debe ser gestionada de forma integral, ya que todo comunica, como afirma Regouby<sup>302</sup>, del mismo modo, la profesora Victoria Carrillo<sup>303</sup> afirma que también debe ser gestionada de forma proactiva (porque debe ser gestionada *a priori*), como también apunta Antonio Lacasa<sup>304</sup>, y que además,

---

<sup>301</sup> LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 29-30.

<sup>302</sup> REGOUBY, C. (1989).

<sup>303</sup> CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2008), pág. 3.

<sup>304</sup> LACASA Y BLAY, A. S. (2004), pág. 61.

la coherencia y diferenciación deben ser las claves de la gestión para la creación de valor, como confirma Ángel Alloza<sup>305</sup>, etc.

En este apartado serán revisados varios enfoques considerados válidos a la hora de gestionar la imagen y la comunicación corporativa pero básicamente, esta tesis se centrará finalmente y como referente fundamental en el modelo planteado por el catedrático Justo Villafañe a través de sus libros de referencia sobre el tema. Su primera aportación metodológica vino con “Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas” que posteriormente se actualizó, aunque sin cambios sustanciales, con “La gestión profesional de la imagen corporativa” y finalmente, ha dado un paso adelante planteando la gestión, ahora de la reputación empresarial, en su libro “La buena reputación”. Estos serán los referentes a la hora de plantear el modelo seguido en esta investigación.

No obstante, toda la información analizada en el capítulo anterior nos lleva a concluir que la mentalidad estratégica a la hora de gestionar la comunicación corporativa será vital como afirma Joan Costa<sup>306</sup>:

«Será cada vez más científica y menos técnica, más creativa, más holística y menos especializada, más determinada por valores y menos por cosas, más sistémica y menos fragmentaria, y las comunicaciones, cada vez serán menos autónomas de la gestión global. En esta perspectiva quedó atrás aquel viejo concepto dialéctico que distinguía la empresa como un mundo inserto en otro exterior a ella e infinitamente más grande. [...] Entonces, la dialéctica dentro/fuera resulta descriptiva pero en absoluto operativa, pues no ofrece elementos prácticos para la gestión de las comunicaciones.»

Ante esto Joan Costa habla de tres ámbitos bien diferenciados, aunque como siempre, entremezclados en la realidad, que se caracterizan por sus condiciones propias y específicas en relación con la naturaleza comunicacional de cada una de ellos. Son estos ámbitos el institucional, el organizacional y el mercadológico gestionados por la comunicación corporativa, la comunicación

---

<sup>305</sup> ALLOZA LOSANA, A. en VILLAFañE GALLEGO, J. (2000) pág. 213.

<sup>306</sup> COSTA, J. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 551-553.

interna y la comunicación de marketing y producto respectivamente, como otros investigadores han señalado en repetidas ocasiones.

Lo que en concreto caracteriza a cada uno de estos tres ámbitos, son propiamente las diferencias que plantean estos ámbitos en cuanto a los criterios que son básicos para la estrategia de comunicación:

- a.- Tipología de los actores.
- b.- Los sistemas recíprocos de intereses (motivaciones, expectativas y objetivos variables) entre los diferentes actores.
- c.- Las estrategias, contenidos y modos de comunicación apropiados para cada grupo y subgrupo de dichos actores.

Recupera Joan Costa en este sentido lo que él denomina la regla de oro de la comunicación, donde lo más importante de todo el proceso comunicacional no es el emisor, el medio ni el mensaje, sino el receptor. Y además, este receptor no es un ser pasivo, sino un receptor-actor-emisor y las actitudes que lo mueven se vinculan a determinados objetivos, motivaciones y expectativas, tanto aquellos que corresponden a los intereses propios de los individuos como a los de la empresa.

Por tanto, la lógica institucional o corporativa se interesará por determinados actores que relaciona con los planes estratégicos, los de la alta política y a más largo plazo. La lógica organizacional se interesa por todo cuanto atañe a los empleados, la organización, la cultura corporativa, la integración, los procesos, la descentralización, los planes de carreras, etc. y finalmente, la lógica mercadológica, se interesa por el negocio desde su propia perspectiva de mercados y de los actores que en él se mueven en reciprocidad real y potencial con la empresa. Pero toda esta concepción con una visión sistémica que ya se apuntaba puesto que se piensa en red y en una relación continua. Este es desde la perspectiva de Joan Costa un método fundamental, aunque apunta que no el único que existe para poder diseñar cualquier plan estratégico de comunicación.



Los profesores Victoria Carrillo y Juan Luis Tato presentan un nuevo modelo de gestión de la comunicación al que denominan la comunicación en espiral<sup>307</sup> y que justifican del siguiente modo:

«Nosotros creemos que el flujo de comunicación en la empresa no se entiende de forma independiente, como vertical, transversal, ni siquiera horizontal, sino de forma circular, más bien en espiral, donde existen por supuesto trazos ascendentes, descendentes, horizontales y transversales. En este nuevo diseño de la comunicación empresarial, las dimensiones rígidas se convierten en dimensiones blandas, y los canales tradicionales pierden el sentido en base a la nueva dimensión, que en un movimiento en forma de espiral que nace de un centro neurálgico en donde se proponen las bases estratégicas de la compañía y donde además esté el director de comunicación e imagen de la empresa. Los movimientos espirales abrazan de forma secuencial a toda la organización como un gran espacio físico y virtual, puesto que gran parte de las relaciones en la empresa ya se ejecutan en este nuevo entorno virtual a través de los canales informáticos.»

Y es que argumentan, que los organigramas tradicionales que establecían compartimentos funcionales estancos dan paso, con esta propuesta de la comunicación en espiral, a un nuevo diseño donde las funciones no aparecen ligadas a la rigidez del organigrama sino que se administran en base a los objetivos que se deban cumplir. La espiral comunicativa, dependerá de la capacidad de establecer el mapa de *stakeholders* (públicos de interés para la empresa) adecuado a los intereses de la propia organización desde su dimensión interna hasta su dimensión externa, y el mérito de su eficacia, estará en la capacidad de llegar a todos ellos y de colocar a los públicos en función del interés para los objetivos de la organización.

El gestionar la comunicación empresarial es necesario para que la organización se revalorice y se llene de contenido, en definitiva de identidad, y es para esta tarea, para la que se necesita reconocer cuáles son los activos que posee la empresa tanto tangibles como intangibles y aprender a

---

<sup>307</sup> Presentan este modelo en CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2004), pág. 12-13 y posteriormente, lo desarrollan con mayor profundidad en CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2008), pág. 8-9.

valorarlos y gestionarlos, en buena parte, por medio de la comunicación. Ante este panorama, los profesores Victoria Carrillo y Juan Luis Tato<sup>308</sup>, consideran que los modelos tradicionales no se ajustan a esta nueva función de la comunicación empresarial y por esto crean el modelo citado anteriormente, comunicación en espiral, como nueva forma de gestión. En este modelo se plantean generar sinergias entre todas las políticas de comunicación, en contra, de modelos más estancos, propios de organigramas más verticales y direcciones más rígidas. La comunicación en este sentido, dentro del entorno empresarial “administrará el capital imagen de la compañía” y los principales activos intangibles.

Otro modelo de gestión que se está imponiendo recientemente es el denominado, comunicación en 360°<sup>309</sup>, es una estrategia que se vale de un modelo de intervención que tiene entre sus características, permeabilidad y flexibilidad. Permeabilidad porque debe captar la realidad y necesidades del entorno, de las diversas audiencias y responder a ellas con distintas alternativas de acción, tanto en el campo de los mensajes como de los soportes comunicacionales. Y flexibilidad, porque cada organización es un caso y las reglas se construyen dependiendo de múltiples variables: metas, audiencias, estilo de mensajes, soportes comunicacionales, presupuesto, tiempos de acción, cultura organizacional entre otras. Es decir, la comunicación en 360° es una estrategia basada en un modelo dinámico, y en definitiva, elaborado para su aplicación con diversos campos de la empresa (organizacional, marketing y comunicación).

El modelo de comunicación en 360° es un “estado de diálogo constante”, donde las organizaciones asumen su rol comunicador para así generar conversaciones, proponer temas y movilizar información con sus audiencias clientes -internos y externos. De esta forma, la comunicación en 360° busca proyectar objetivos para posicionar, crear, convocar, descentralizar e informar desde la comunicación, y con esto, difundir, interaccionar y generar

---

<sup>308</sup> CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2008), pág. 8.

<sup>309</sup> VÉLIZ MONTERO, F. (2009), pág. 2.

transacción de mensajes con los públicos escogidos como gravitantes para el negocio -esto tanto interna como externamente.

Pese a que todos estos modelos presentados son considerados válidos, bajo la concepción que se plantea en esta investigación, será tomado como referente el modelo general de gestión estratégica de la imagen corporativa defendido por el catedrático Justo Villafañe. De este modo, a la hora de profundizar en cada una de las fases de desarrollo de la gestión de la comunicación, se sigue como esquema rector el presentado por Villafañe<sup>310</sup> y que tiene, como ventaja según defiende el propio autor, su simplicidad, que viene asegurada por el reducido número de variables con el que se trabaja, como ahora se verá, tres variables.

**MODELO GENERAL PARA LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA IMAGEN CORPORATIVA  
MODELO DE JUSTO VILLAFañE<sup>311</sup>**

ETAPAS	OBJETIVOS	PROGRAMAS
Definición de la estrategia de imagen	Analizar la imagen actual	1.- Auditoría de imagen 2.- Observatorio permanente de imagen corporativa
Configuración de la personalidad corporat.	Adaptar la personalidad corporat. a la imagen intencional	3.- Programas de identidad visual 4.- Manual de gestión de la comunicación 5.- Programa de cambio cultural
Gestión de la comunicación	Controlar la imagen a través de la comunicación	6.- Programas de comunicación corporativa 7.- Programas de comunicación interna

Hay que puntualizar, que en las fases de desarrollo de la gestión estratégica de la comunicación corporativa, presentadas por esta investigación, debe añadirse a la propuesta de Justo Villafañe, la gestión de la comunicación comercial. Este es considerado un elemento fundamental a la hora de configurar la imagen corporativa y por tanto, su gestión es un tema que nos

<sup>310</sup> VILLAFañE, J. (1993), pág. 38.

<sup>311</sup> VILLAFañE, J. (1999), pág. 36.

competite. Si además, se tiene en consideración que son muchas las empresas que centran el total de sus esfuerzos en comunicación en esta materia, con más razón, no se debe dejar de lado este tema.

### **3.3.2.- Fases de desarrollo de la gestión estratégica de la imagen y comunicación corporativa.**

Se determina por tanto, que el objeto a gestionar será la imagen corporativa y dicha gestión, se hará a través de la comunicación corporativa, en definitiva, a través de todas las manifestaciones de la empresa que son determinantes en la configuración de la imagen. Como se aprecia en el cuadro resumen del modelo de gestión de la imagen corporativa de Justo Villafañe<sup>312</sup>, las tres etapas fundamentales son, la previa definición de la estrategia de imagen que la empresa va a seguir en un primer lugar. Para ello, será fundamental determinar su “imagen actual” y su “imagen intencional”, de la constatación de las diferencias, que presumiblemente existirán entre esas dos imágenes, debe surgir una estrategia que la empresa adoptará para intentar superar tales diferencias. Esta estrategia es el conjunto de acciones que una organización acomete para lograr una imagen intencional, que favorezca la satisfacción de sus metas corporativas. Por tanto, como afirma Antonio Lacasa<sup>313</sup>, la primera tarea a realizar será la auditoría de comunicación e imagen que tiene por objetivo el estudio diferencial entre la imagen proyectada y la imagen percibida.

Si en vez de la imagen, el objeto de gestión fuera la reputación corporativa<sup>314</sup>, habría que realizar la definición de la visión reputacional de la compañía, que podría definirse como la imagen compartida por los miembros de la alta dirección, que identifica los hechos que le permitirán a la compañía alcanzar el liderazgo en reputación y los grupos de interés en los que tendrá que apoyarse para lograrlo. No obstante, el objeto de estudio de esta investigación debe centrarse en la gestión de la citada imagen corporativa,

---

<sup>312</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 35.

<sup>313</sup> LACASA Y BLAY, A. S. (2004), pág. 196.

<sup>314</sup> VILLAFANE, J. (2004), pág. 138.

como primer paso a alcanzar y por tanto, la reputación será tenida tan sólo como referencia de forma puntual.

Retomando las tres etapas, la segunda será la configuración de la personalidad pública o corporativa, acorde con esta estrategia definida previamente, que identifique y diferencie a la empresa y que la dote de visibilidad pública, suficiente para desarrollar la estrategia de imagen definida. Para ello, será necesario establecer normas que unifiquen y regulen el uso de la identidad visual y la comunicación corporativa. Además, opina Villafañe, que también es conveniente incluir la cultura corporativa, pese a que, en sentido estricto, como se vio en el segundo capítulo de la tesis, no forma parte de la personalidad corporativa.

Finalmente la tercera y última etapa, es la gestión de la imagen a través de la comunicación, ya que ésta es el medio más específico para intentar controlar la imagen. Además, la comunicación permite actuaciones inmediatas, con objetivos muy precisos al contrario de lo que sucede con el comportamiento y la cultura que cambian con más dificultad y el cambio exige mayor tiempo. Se da paso por tanto, al desarrollo concreto de cada una de estas fases.

### **3.3.2.1.- Definición de la estrategia de imagen a través de la auditoría de imagen y de comunicación.**

La definición de la estrategia de imagen, pasa por determinar cuál es su estado actual y cuál la imagen necesaria para llevar adelante con éxito el proyecto empresarial. El objeto de esta estrategia, afirma Justo Villafañe<sup>315</sup>, será eliminar la disonancia entre las dos imágenes, la actual o real y la necesaria o intencional, y alcanzar de esta forma el posicionamiento estratégico que la compañía necesita a través de la posterior gestión de la comunicación corporativa. Las dos etapas posteriores, tanto la configuración de la personalidad corporativa como la propia gestión comunicativa de la imagen, estarán al servicio de esa estrategia cuya definición constituye un

---

<sup>315</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 39-40.

momento decisivo, ya que debe constituirse como la principal directriz para el desenvolvimiento corporativo.

Y es que como afirma Rafael Alberto Pérez<sup>316</sup>, la comunicación debe ser estratégica, y no utilizando el calificativo de estratégica, como función sólo adjetivadora sino también delimitadora, puesto que las decisiones a nivel de imagen y comunicación corporativas se adoptan bajo unos rasgos definitorios que las condicionan enormemente. Estos rasgos que tipifican la comunicación estratégica y que justifican la necesidad imperante de una auditoría previa a la toma de decisiones, son:

- a.- La comunicación se produce en una situación de juego, en la que intervienen varios jugadores.
- b.- Tienen que tomar decisiones ante la incertidumbre que generan los otros jugadores.
- c.- Además en contextos sociales dados, puesto que hay otras circunstancias que pueden tener una seria incidencia en el resultado final.
- d.- Estas decisiones se toman de cara al logro de un objetivo asignado.
- e.- Optando entre varias alternativas de acción, ya que se suelen tener distintos caminos o alternativas que pueden llevar a la misma meta y hay que elegir el más adecuado.
- f.- Esta decisión se toma mediante la valoración de dichas alternativas, que en la medida de lo posible, deben ser objetivadas mediante oportunas investigaciones.
- g.- Para finalmente optar por una de ellas, por aquella que mejor responda según su criterio a los objetivos.
- h.- Y una vez tomada la decisión, la acción de comunicación debe ser ejecutada para que se convierta en una verdadera acción y cumpla su función. Pero además, en este proceso será controlada y finalmente evaluada.

Por tanto, es tan importante esta etapa de auditoría previa dentro de todo el proceso descrito anteriormente, que en función del rigor con el que se

---

<sup>316</sup> PÉREZ, R. A. (2001), pág.454-461.

conozca el estado actual de la imagen corporativa dependerá, en buena medida, el éxito de la estrategia que posteriormente se trace para lograr esa imagen intencional que se corresponde con el posicionamiento estratégico adoptado. La mayor parte de estos análisis están basados en metodologías cuantitativas que, a juicio del catedrático Villafañe, se demuestran bastante ineficaces para este fin porque lo único que aportan son cuantificaciones de un repertorio más o menos cerrado de supuestas variables de imagen (notoriedad, credibilidad, calidad de servicio, etc.) pero que poco o nada dicen sobre el sentido que éstas tienen para los públicos entrevistados.

Este tipo de fórmulas alternativas, para el conocimiento de la imagen de la empresa, a las que se refiere Villafañe se encuentran por ejemplo en autores como Francisco Javier Garrido<sup>317</sup>, que habla de los estudios de imagen para conocer la visibilidad de la empresa en la sociedad. Para conocer esa imagen de la empresa, habla de los índices de notoriedad y de notabilidad que puede alcanzar una corporación. Y para su estudio y análisis, el índice de notoriedad es un ejemplo de un método puramente cuantitativo, ya que aporta el grado de conocimiento que el público tiene respecto a la existencia de la empresa así como el reconocimiento de la creatividad, innovación, producción y conducta global. Estos estudios tienden a mensurar la penetración, reconocimiento y memorización que el nombre o los datos significantes de la empresa hayan podido generar en los públicos o la sociedad en general, conforme a un período dado de información o campañas.

Para los índices de notabilidad, el profesor Garrido incide en la importancia de medir y analizar la intensidad, evaluación y dirección de la imagen de la empresa en los públicos desde un punto de vista ahora sí, cualitativo, con objeto de saber si además de recordar los componentes de su imagen la evalúan bien o mal, conforme a sus fortalezas y debilidades o bien en relación a su competencia. Pero eso sí, este tipo de estudios de imagen el profesor Garrido los vincula principalmente a la estrategia de comunicación, ya que afirma que por un lado, estas son la forma más utilizada para valorar los

---

<sup>317</sup> GARRIDO, F. J. (2001), pág. 201-204.

resultados de las estrategias de comunicación implementadas y además, es una herramienta efectiva y necesaria en la planificación actual; tanto es así afirma, que ella puede llegar a ser decisiva en el éxito o no de la estrategia de comunicación.

Y es que, como denuncia Guillermo Bosovsky<sup>318</sup>, profesor del Master Dircom organizado por Joan Costa, la comunicación empresarial no debe ser gestionada bajo la ilusión de la naturalidad ni desde la espontaneidad. Como todo proceso de gestión empresarial, el de la comunicación requiere instrumentos profesionales y procesos formales que potencien su eficacia. El dircom necesita realizar investigaciones de consulta a los públicos para evitar la ilusión de creerse en el ombligo del proceso, y la de creer que sus receptores son y piensan tal como él los imagina. Por tanto, las investigaciones permiten cambiar de óptica, conectar con los puntos de vista de los receptores y enriquecer su eficacia estratégica. Por tanto, los públicos receptores no están al final del proceso en la comunicación empresarial, sino todo lo contrario, están al principio.

Sin embargo, Villafañe ofrece dos instrumentos de análisis de la imagen corporativa que van más allá de los estudios cuantitativos que son; la auditoría de imagen y el observatorio permanente de imagen corporativa. Y señala que otra de las claves del éxito, de una estrategia de imagen, es que ésta se conciba de manera finalista, es decir, haciendo depender sus resultados del efecto sinérgico del total de las acciones en ella contempladas, lo que obviamente exige el tiempo necesario para desarrollar dichas acciones y obtener, finalmente, los resultados esperados. Por tanto, no hay que olvidar que deben contemplarse todas aquellas acciones que influyen en la imagen corporativa y no sólo las de naturaleza comunicativa, esto supone valorar en términos de imagen las políticas funcionales de la compañía y su comportamiento corporativo. Esto supondrá poder introducir modificaciones en la estrategia siempre y cuando éstas no afecten a lo realmente estructural

---

<sup>318</sup> BOSOVSKY, G. en COSTA, J. (Editor) (2005), pág. 24.



de la misma. De hecho, Joan Costa<sup>319</sup> afirma que modelizar la imagen futura de la compañía es ni más ni menos que la matriz de la estrategia.

Es importante tener en consideración que ni un consultor, ni un director de comunicación de una empresa, necesitan ser especialistas en las técnicas de investigación y análisis para gestionar eficazmente la imagen corporativa. Existen de hecho, en este campo magníficos especialistas que pueden resolver, con garantías, todos los requerimientos metodológicos que la evaluación de la imagen plantea. Como apunta Antonio Lacasa<sup>320</sup>, el realizar una auditoría de esta magnitud necesita un grado de objetividad muy alto por tanto, es recomendable su realización por parte de un auditor fiable, externo y profesional, ya que realizarla internamente puede introducir un sesgo en el análisis. Sí es sin embargo función del dircom, los considerados por Villafañe, aspectos nucleares de la imagen que deben ser conocidos para poder trazar la estrategia de dicha imagen.

Sin embargo, se debe considerar la problemática que refleja Francisco Javier Garrido<sup>321</sup> cuando habla de la dificultad que encuentran consultores y directores de comunicación a la hora de hacer que las empresas inviertan en investigación:

«Muchas veces un consultor de comunicación debe enfrentarse a un cliente que no está dispuesto a invertir en una investigación, ya que la considera innecesaria o porque “todo está bien” o porque no es algo que esté dispuesto a pagar; esto parece curioso ya que desde otras áreas de la compañía (finanzas, contabilidad o producción, por ejemplo), las auditorías son una herramienta reconocida como útil y confiable para un buen juicio y evaluación del estado de un campo específico de la compañía, previo al inicio de un nuevo período o a las puertas de la necesaria evaluación de desempeño. El mismo instrumento es pie forzado en grandes compañías para anteceder a la toma de decisiones y planificación de ciertas áreas, ya que se toma como parámetro para definir el volumen de la inversión que realizar.»

---

<sup>319</sup> COSTA, J. (2001), pág. 245.

<sup>320</sup> LACASA Y BLAY, A. S. (2004), pág. 197.

<sup>321</sup> GARRIDO, F. J. (2001), pág. 120.

Quizá apunta Garrido, sea la falta de conocimiento respecto al impacto que una estrategia de comunicación, y se añade, al igual que una estrategia de imagen, fundada sobre la base concreta de una auditoría, implica sobre la satisfacción del personal, el clima organizacional, la productividad de los trabajadores, la relación y retención de los clientes, así como la diferenciación en un entorno competitivo, provoca entonces la liviana toma de decisiones al respecto, entendiendo por tal, una falta de argumentos que fundamenten la dirección y los énfasis con que se va a actuar respecto a los problemas de comunicación o los de imagen. A pesar de esta problemática, se da paso a la profundización, tanto del modelo de auditoría de imagen y del modelo de auditoría de comunicación, puesto que el objetivo de este marco teórico, es retratar fielmente la metodología idónea de trabajo a nivel de comunicación corporativa y en esta es imprescindible esta primera etapa de investigación y diagnóstico.

#### **3.3.2.1.1.- Modelo de auditoría de imagen de Justo Villafañe<sup>322</sup>.**

Aunque son varios los autores que han investigado sobre la auditoría de imagen corporativa tales como Joan Costa<sup>323</sup>, de hecho fue uno de los primeros profesionales y académicos que trata el tema en nuestro país, o por ejemplo Tony Greener<sup>324</sup>, esta investigación toma como referente el modelo del catedrático Justo Villafañe. Pues bien, si se recuerda su definición de imagen corporativa, como la síntesis de otras tres imágenes como eran, la funcional, la interna y la intencional, producida en la mente de los públicos de una empresa a partir de las experiencias concretas respecto al comportamiento, la cultura y la personalidad corporativas, resumidas en el siguiente esquema:

---

<sup>322</sup> VILLAFAÑE, J. (1999), pág. 46-52.

<sup>323</sup> COSTA, J. (1977), pág.133-166 y COSTA, J. (2001), pág. 239.

<sup>324</sup> GREENER, T. (1995): *Imagen y relaciones públicas*. Editorial Pirámide, Madrid citado por GARRIDO, F. J. (2001), pág. 123.

Comportamiento corporativo	—————>	Imagen funcional
Cultura corporativa	—————>	Autoimagen
Personalidad corporativa	—————>	Imagen intencional

Evaluar la imagen, por tanto, exigirá analizar aspectos sustantivos de estos tres hechos y no atributos aislados que no responden a una concepción concreta de lo que se entiende por imagen corporativa. La mayor dificultad está en que los atributos de imagen no siempre están contruidos como tal, poseen en ocasiones cierta complejidad y no se explican con un juicio, sino que es preciso averiguar el sentido que se encierra detrás de dicho juicio. En definitiva, los requerimientos de una investigación de imagen son más complejos que los estudios de mercado. Ya que además, estos tres atributos citados, no tienen el mismo peso por lo que será necesario establecer un mecanismo que pondere la importancia de cada elemento.

De ahí, la importancia del papel estratégico del dircom como responsable de la gestión racional de la polifonía desordenada, que Guillermo Bosavsky<sup>325</sup> afirma que es la configuración de esta imagen corporativa, en el marco de la estrategia global que responda a la identidad de la empresa y propicie la producción de unos rasgos básicos de imagen deseable para la misma.

La auditoría de imagen, por tanto, es un instrumento específico y necesario de evaluación de la imagen corporativa de una entidad, a partir de la revisión orientada de las políticas de la empresa que más influencia tienen en dicha imagen. En ella, se debe analizar por ejemplo, la imagen que la compañía proyecta a los medios de comunicación, pero del mismo modo que su reputación financiera, que el valor de sus marcas, el trato que sus empleados dispensan a sus clientes, la cohesión interna de la plantilla, etc. por citar algunas de las variables a tener en consideración. Y es que como dice Paul

<sup>325</sup> BOSOVSKY, G. en COSTA, J. (Editor) (2005), pág. 30.

Capriotti<sup>326</sup> la imagen de empresa es la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización, por tanto estas y muchas otras variables son determinantes.

Pero si se detallan los elementos que configuran cada una de las tres imágenes fundamentales, como señala Villafañe, para la composición final de la imagen corporativa, se van desplegando y ampliando las variables a tener en consideración del siguiente modo:

a.- La imagen funcional es la inducida por la organización a partir de políticas funcionales como la calidad de los productos, la red comercial, la atención al cliente, solvencia financiera, etc. de ellas se extraerían las dos primeras variables de auditoría: la imagen financiera y la comercial.

b.- La autoimagen es la imagen que la organización tiene de sí misma y que aunque tiene que ver básicamente con la cultura corporativa que exista en la empresa, también tiene que ver con sus valores, costumbres y actitudes grupales. Por tanto, la tercera variable de auditoría sería la imagen interna.

c.- Por último, la imagen intencional es aquella que la empresa quiere inducir en la mente de sus públicos a partir de la comunicación (lo que incluye su relación con los medios informativos) y también de su identidad visual, aquellos inputs con una clara y decidida vocación comunicativa que se plasmarán en una imagen pública que sería la cuarta variable.

Pues bien estas cuatro variables fundamentales, siguiendo el modelo del catedrático Justo Villafañe, a su vez tienen otras variables secundarias cada una de ellas, e incluso, propone otras de tercer nivel que se reflejan en el siguiente listado, con la intención de recogerlas a modo de resumen.

---

<sup>326</sup> CAPRIOTTI, P. (1992), pág. 30.

## VARIABLES DE LA AUDITORÍA DE IMAGEN CORPORATIVA:

### 1.- IMAGEN FINANCIERA

#### 1.1.- REPUTACIÓN FINANCIERA

Estado financiero de la compañía.

Relaciones con la banca.

Capacidad de autofinanciación.

#### 1.2.- ESTRUCTURA DE CAPITAL

Capital propio.

Formación y evolución del capital.

Rendimiento del capital.

### 2.- IMAGEN COMERCIAL

#### 2.1.- VALOR DEL PRODUCTO.

Posición relativa en el mercado.

Fidelidad de los clientes.

Percepción de la calidad.

#### 2.2.- SERVICIO AL CLIENTE.

Red comercial.

Satisfacción con los servicios de atención al cliente.

Gestión de las reclamaciones.

#### 2.3.- VALOR DE LA MARCA.

Percepción de liderazgo.

Conocimiento de la marca.

Índice de notoriedad.

### 3.- IMAGEN INTERNA.

#### 3.1.- VALORACIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS.

Previsión estratégica de los recursos humanos.

Formación, reciclaje y desarrollo de carrera.

Evaluación y control de resultados.

#### 3.2.- ADECUACIÓN CULTURAL.

Grado de implicación de la plantilla.  
Alineamiento con los objetivos empresariales.  
Capacidad de movilización corporativa.  
3.3.- CLIMA INTERNO.  
Satisfacción en el desempeño.  
Canales de información y comunicación.  
Expectativas y motivación.

#### 4.- IMAGEN PÚBLICA.

##### 4.1.- IMAGEN MEDIÁTICA.

Visibilidad mediática.  
Tratamiento informativo.  
Inversión publicitaria.

##### 4.2.- IMAGEN EN EL ENTORNO.

Comunicación con los *stakeholders*.  
Gestión de patrocinio.  
Relaciones intersectoriales.

Obviamente en función del tipo de empresa del que se trate el número de variables deberá ser más reducido o incluso el caso contrario ampliarse para poder abarcar más perspectivas de la imagen corporativa. Puesto que la imagen corporativa no es el resultado de una situación puntual, sino que por el contrario, se forma como resultado de la interpretación acumulativa de información que llega a los públicos y este proceso acumulativo además tiene dos características<sup>327</sup>:

- Es fragmentario, ya que se compone de una diversidad de informaciones que llegan a los públicos, las cuales son interpretadas, comparadas y agrupadas con anteriores informaciones recibidas.
- Es discontinuo, porque esas informaciones son percibidas en diversas circunstancias, diversos espacios y diversos tiempos.

---

<sup>327</sup> CAPRIOTTI, P. (1992), pág. 61.

También Villafañe nos marca las etapas básicas de su propia metodología, que resume en cinco pasos fundamentalmente:

#### 1°.- ANÁLISIS DE GABINETE.

Este análisis de gabinete supone principalmente la adaptación del modelo anterior a las particularidades de la empresa cliente. Por tanto, como se trata de una primera aproximación al análisis de la compañía y a saber sus fines en relación con el conocimiento que se quiere obtener mediante consultoría y de la situación de partida. Ante esto plantea tres subfases, que van desde la recogida de *briefing* con la alta dirección para fijar objetivos y alcance de la investigación, el análisis documental de la situación de la organización, mercado y competencia y finalmente, realización de un conjunto variable pero no excesivo de entrevistas abiertas a personas involucradas con la empresa.

#### 2°.- DETERMINACIÓN DE LAS VARIABLES DE ANÁLISIS.

Para determinar las variables que van a ser analizadas, en muchas ocasiones es necesario constituir uno o dos grupos de discusión, con personas relacionadas con la entidad para entre todos determinarlas y ponderarlas.

#### 3°.- ESTABLECIMIENTO DE LAS UNIDADES DE OBSERVACIÓN Y DE LA MUESTRA DE ANÁLISIS.

Establecer aquellas áreas, colectivos y personas que van a ser analizadas y que deberán ser representativas del conjunto del universo cuando se empleen las técnicas cuantitativas y cualitativas.

#### 4°.- ELECCIÓN DE LAS TÉCNICAS DE ANÁLISIS.

La auditoría que propone Villafañe plantea un método mixto que combina técnicas cuantitativas y cualitativas.

#### 5°.- CUANTIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS.

El procedimiento que sugiere el autor está basado en la asignación previa de puntuaciones máximas a obtener en las variables de imagen que contempla la

auditoría como indicadores de su excelencia. La suma de esas puntuaciones máximas de todas las variables será de 1000 puntos, lo que supondría el valor máximo de la imagen corporativa de la entidad, la correspondiente con el posicionamiento estratégico.

En definitiva la auditoría es el mejor procedimiento para conocer el estado actual de la imagen, pero una vez que se dispone de sus resultados, existe otro procedimiento de control y evaluación que es el observatorio permanente de imagen corporativa, que cumple esa importante función y evita una inversión más costosa, que supone la realización de otra auditoría. Servirá para controlar su evolución mediante el observatorio, con lo que ambos instrumentos son complementarios. A este observatorio permanente, otros autores<sup>328</sup> lo denominan estudios de *tracking* o investigación de seguimiento continuo, ya que se trata de hacer periódicamente mediciones del estado de la imagen de la empresa, sus productos y/o sus servicios, a fin de conocer la evolución y tener un sistema de seguimiento ante la emergencia de cambios o fenómenos especiales. Puede este estudio centrarse tan sólo en ciertos públicos o en la imagen de ciertas áreas de negocio o focalizarse incluso en la imagen de cierto producto.

#### **3.3.2.1.2.- Modelo de auditoría de comunicación.**

La primera reflexión que debe realizarse en este epígrafe es la que apunta Joan Costa<sup>329</sup> cuando afirma que no se debe confundir lo visto anteriormente con las auditorías de comunicación, ya que lo único que tienen en común según Costa es el término auditoría. De hecho, aclara que auditar las comunicaciones es investigar una actividad de la empresa, concretamente la comunicacional, que aunque es muy importante, es sólo una parte. Además, dice que integrar las comunicaciones en una auditoría, no es entender la fenomenología de interacciones empresa-entorno en la producción de la imagen que ha sido acumulada en el público, ni alcanzar a evaluar esta

---

<sup>328</sup> BOSOVSKY, G. en COSTA, J. (Editor) (2005), pág. 41.

<sup>329</sup> COSTA, J. (2001), pág. 240.



imagen, en función del proyecto estratégico o del plan de futuro de la empresa.

Por tanto, de acuerdo con el profesor Garrido<sup>330</sup>, se define el concepto de auditoría de comunicación desde la perspectiva del área de conocimiento de las ciencias de la comunicación y de este modo, la auditoría de comunicación es un método de diagnóstico del funcionamiento comunicacional de la empresa. Este método de diagnóstico tiene por objetivos, la indagación y reconocimiento de los procesos integrados de comunicación que ocurren en la organización, al momento de actuar sobre ella. Y Antonio Lacasa<sup>331</sup> afirma que es el punto de partida correcto para la implementación de una política de comunicación integral. Esta política debe establecerse con un criterio sistemático de aplicación que asegure su eficacia y provoque un mantenimiento natural de la imagen creada. Esta metodología es el plan estratégico de comunicación, instrumento metódico de desarrollo de acciones de comunicación por objetivos y que después será revisado.

Por tanto, esta investigación plantea la auditoría de comunicación como una herramienta complementaria y a realizar *a posteriori* de la auditoría de imagen, pero igualmente necesaria, a la hora de actuar a nivel de comunicación corporativa y a realizar justo antes de la determinación del plan de comunicación. Y es que la auditoría de comunicación permite adaptar y afinar las acciones precedentes realizadas por la empresa, a no ser que se sitúe en un momento de ruptura (por una fusión, la creación de una nueva empresa, etc.) pero lo habitual es que se realice justo después de finalizar la implementación del plan de comunicación anterior. De este modo, como afirma Thierry Liabert<sup>332</sup>, en su libro sobre el plan de comunicación, el diagnóstico que da como resultado de la auditoría permite establecer medidas correctoras para enmendar las desviaciones y así, evitar posibles errores.

---

<sup>330</sup> GARRIDO, F. J. (2001), pág. 122.

<sup>331</sup> LACASA Y BLAY, A. S. (2004), pág. 201.

<sup>332</sup> LIBAERT, T. (2005), pág. 105.

Y es que un conocimiento fiable de los sistemas de comunicación a través de un análisis sistemático y riguroso permite, como apunta la consultora de comunicación Nuria Saló<sup>333</sup>, establecer una estrategia de empresa coherente y adecuada, y proceder a los cambios y a las transformaciones necesarias para adaptarse continuamente al entorno interno y externo. Ya que es de la opinión que cuando se decide realizar una auditoría de comunicación, en realidad se está analizando todo el sistema de dirección y de gestión y, por lo tanto, del resultado emergerá una política de comunicación y un cambio que repercutirá en la totalidad de la empresa.

En este apartado será utilizada como pertinente la metodología del profesor Francisco Javier Garrido<sup>334</sup>, que como él indica es el refresco de una metodología original suya de 1998, con métodos más actualizados y que es considerada referente válido para esta tesis doctoral. En ella indica que el inicio de dicha auditoría, requiere atraer la mayor cantidad de datos útiles del sujeto organizacional a intervenir y esto hace inevitable conocer en profundidad el plan estratégico de la compañía, su visión y misión, que serán los elementos centrales desde una perspectiva comunicacional. Esto requiere, que la persona que se haga cargo de esta auditoría en la empresa sea responsable de la toma de decisiones en el interior de la organización y reúna las siguientes características:

- 1.- Que sea el responsable de la unidad de comunicación de la empresa.
- 2.- Que tenga suficiente nivel de acceso a la información.
- 3.- Que las máximas autoridades de la organización deleguen y reconozcan en esta persona, la toma principal de decisiones.

Del mismo modo que Villafañe plantea la auditoría de imagen, Garrido también diferencia entre las etapas de la propia auditoría y las variables que deberían ser estudiadas para poder llevarla a cabo. Entre las variables encontramos las siguientes:

---

<sup>333</sup> SALÓ, N. (2005), pág. 97.

<sup>334</sup> GARRIDO, F. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 76.

1ª.- La primera información necesaria es la denominada información base de la empresa, esta es la historia, el ámbito de actividad y la descripción de los objetivos prioritarios de la compañía, además es importante realizar una descripción de los organigramas tanto el formal y explícito, como aquel informal que manifiesta la realidad actual de la organización. Y una primera aproximación, a las áreas comunicacionales de la organización.

2ª.- La segunda variable a considerar sería la que hace referencia a las tendencias del mercado, comportamientos del usuario, análisis del escenario competitivo, análisis de los entornos económicos, tecnológicos, socio-demográficos, políticos, etc.

3ª.- La tercera área a estudiar sería la relacionada con el análisis comunicacional donde se deben conocer las políticas comunicacionales existentes, la presentación inicial que se realiza al mercado (donde se incluye la identidad visual, estructura del mensaje, etc.), las tendencias de la identidad y la imagen corporativa, los medios históricos utilizados al igual que la evolución de la intensidad y la frecuencia con la que han sido utilizados, los conceptos creativos, la eficacia comunicacional y finalmente el análisis de los medios *below the line* utilizados.

4ª.- La cuarta variable incluye la descripción del discurso corporativo, los objetivos históricos de comunicación y las políticas de comunicación y lo que Garrido denomina análisis complementarios como son: la determinación del público objetivo, la propia segmentación de públicos, la descripción del mercado potencial y los atractivos centrales a destacar para diferenciarse de la competencia sintetizados en la ventaja competitiva.

5ª.- Finalmente habría que determinar los objetivos financieros en lo referente a cifras de afiliación o de ventas y de cuota de mercado.

Todas estas variables deberían ser sintetizadas en un análisis DAFO (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) que ayuden finalmente, a poder definir los objetivos de comunicación y la estrategia a seguir para alcanzarlos. Pero para que la evaluación resulte, plenamente eficaz, deben

respetarse según Liabert<sup>335</sup> cinco criterios fundamentales que él traduce en la regla de las cinco “C”:

**CONSISTENCIA:** la medición debe ser lo más exhaustiva posible y no limitarse sólo a algunos indicadores.

**CONTEXTO:** la medición adquiere su sentido en relación con un objetivo de comunicación. El objeto de la investigación se debe especificar con toda claridad.

**CREDIBILIDAD:** los resultados deben reflejar fielmente la realidad, ya que son la fuente de legitimidad de toda acción futura. Esta regla es importante debido a que es frecuente que una acción se haya decidido con anterioridad, lo que tiene como resultado desvirtuar la lectura de los resultados.

**CONTINUIDAD:** todo resultado se interpreta con relación a una tendencia. Ningún indicador puntual se puede aceptar sin tomar múltiples precauciones.

**CLARIDAD:** aunque los instrumentos de medición sean complejos, deben permitir llegar a resultados simples que puedan resumirse en una página.

Pero una vez revisadas estas pautas a seguir a la hora de evaluar las variables especificadas, la siguiente pregunta sería, en qué etapas debe desarrollarse todo este proceso, pues bien, el profesor Garrido<sup>336</sup> especifica de una manera muy genérica las siguientes:

- 1°.- Planificación de la auditoría.
- 2°.- Realización de la misma.
- 3°.- Trabajo de campo.
- 4°.- Recomendaciones.
- 5°.- Estrategia de comunicación.
- 6°.- Creación de un sistema de comunicación.
- 7°.- Implementación.
- 8°.- *Coaching* de gestión.

---

<sup>335</sup> LIBAERT, T. (2005), pág. 123.

<sup>336</sup> GARRIDO, F. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 77.

Como se puede observar él ya incluye en la finalización del proceso la elaboración del plan de comunicación, que denomina sistema, la implementación y finalmente la etapa de *coaching* interno, haciendo referencia a la necesidad de formación interna en materia de comunicación para poder garantizar una gestión eficiente. Y es que hay que señalar que como afirma Liabert<sup>337</sup> y Saló<sup>338</sup>, la auditoría constituye la primera etapa del plan de comunicación y su ausencia o sus imperfecciones sólo podrán redundar en una estrategia incompleta. No obstante, las etapas de plan de comunicación, etc. serán abordadas de forma inmediata.

### **3.3.2.2.- Configuración de la personalidad corporativa a través del manual de gestión de la comunicación.**

Como se veía anteriormente en el modelo de gestión estratégica de la imagen corporativa de Justo Villafañe<sup>339</sup> que se está siguiendo en este trabajo, la segunda etapa consiste en la configuración de la personalidad corporativa. Esta segunda etapa a su vez está compuesta por:

El programa de identidad visual corporativa.

El manual de gestión de la comunicación.

El programa de cambio cultural.

La noción de personalidad está asociada a la de identidad y esta identidad corporativa se expresa a través del comportamiento, la cultura y la propia personalidad. Esta última, es la imagen intencional pues se trata, de la expresión voluntaria y codificada comunicativamente, pues se corresponde con la imagen intencional que una organización pretende proyectar en la mente de sus públicos. De hecho, todo en ella está orientado hacia ese fin concreto, y todo se prepara y se calcula, hasta donde es posible hacerlo, para asegurar un buen resultado. Esta personalidad corporativa o pública se construye a partir de la identidad visual y la comunicación, haciendo que una

---

<sup>337</sup> LIBAERT, T. (2005), pág. 106.

<sup>338</sup> SALÓ, N. (2005), pág. 98.

<sup>339</sup> VILLAFAÑE, J. (1999), pág. 36.

empresa sea reconocida y diferenciada en la medida en que logre transmitir una personalidad unitaria, es decir, una lógica interna en cuanto a estilo visual y conceptual de sus mensajes, lo que va a exigir el establecimiento de un cuerpo normativo que favorezca esa coherencia.

Sin embargo, la cultura y el comportamiento corporativos expresan igualmente la identidad, pero no de manera intencional, ni utilizando para ello códigos comunicativos y además, la conciencia de esta expresión es muy escasa en relación a la voluntariedad, que sin embargo implica la manifestación de la personalidad corporativa.

### **3.3.2.2.1.- Identidad visual corporativa.**

Antes de acometer de lleno, el tema de la identidad visual corporativa, hay que aclarar que esta es una parte de la moneda de dos caras, de la que habla Joan Costa<sup>340</sup> cuando trata el tema de la marca. Y es que afirma que objetivamente la marca, es un signo sensible y al mismo tiempo, un signo verbal y un signo visual. Es signo verbal, por tanto tiene un nombre, porque las marcas deben circular con la gente y entre ella, y lo que no se puede nombrar no existe. La marca es ella misma un valor de cambio, de intercambio y necesita serlo tanto en el aspecto comercial como en el comunicacional. Por eso la marca es ante todo, y en su génesis, un signo lingüístico y debe ser necesariamente así para que pueda ser designada, verbalizada, escrita e interiorizada. Y es cuando este signo lingüístico de partida toma forma y se transforma en signo visual (el logo, el símbolo, el color) porque la palabra, el nombre, es decir el signo sonoro, es volátil e inmaterial.

Y ya entrando en materia después de esta puesta en situación, el catedrático Justo Villafañe<sup>341</sup>, define la identidad visual como la traducción simbólica de la identidad corporativa de una organización, concretada en un programa o manual de normas de uso, que establece los procedimientos para aplicarla

---

<sup>340</sup> COSTA, J. (2004), pág. 18-19.

<sup>341</sup> VILLAFAÑE, J. (1999), pág. 67.

correctamente y advierte, de la importancia de no confundir identidad corporativa con identidad visual corporativa, algo que también denuncia Capriotti<sup>342</sup>. Del mismo modo que continúa Villafañe, que en el conjunto global del *corporate*, la identidad visual constituye probablemente el proceso de más fácil gestión de los denominados activos intangibles de una organización. De hecho, ésta tiene una importancia relativa, por supuesto, menor que la cultura corporativa, y su manejo es más sencillo que el de la comunicación.

Pero esta mayor facilidad de gestión no quita que en la codificación icónica de la identidad, se aborden aspectos básicos de la organización como pueden ser la cultura corporativa y la propia historia de la organización. Y es que la comunicación visual, como afirma Eduardo Oejo<sup>343</sup> desde la perspectiva del director de arte, no es fruto de la inspiración sino de la investigación y análisis, puesto que tiene una enorme capacidad de proyectar significados que son percibidos de manera inmediata. Por tanto, es importante, abogar por la realización de ciertas investigaciones y ciertas comprobaciones empíricas, necesarias para asegurar el resultado pragmático de todo programa de identidad visual corporativa.

Ésta, debe ser contextualizada junto a las otras variables corporativas que, cuando están correctamente gestionadas, contribuyen sinérgicamente a proyectar una imagen positiva de la organización. Y es que toda la realidad de una empresa puede y debe condensarse en su símbolo o lo que el profesor Sanz González y la profesora González Lobo<sup>344</sup> denominan, en la IVE (identidad visual empresarial). Es más, las empresas van tomando conciencia de que la identidad puede proyectarse, hacia todos los sentidos y no solamente, hacia los visuales, ya que cada vez más se consideran entre otros, los aspectos ambientales como la arquitectura interior o diseño de espacios, colores, ambientadores e incluso también determinada línea musical.

---

<sup>342</sup> CAPRIOTTI, P. (1992), pág. 118.

<sup>343</sup> OEJO, E. (2005), pág. 17.

<sup>344</sup> SANZ GONZÁLEZ, M. A. y GONZÁLEZ LOBO, M. A. (2005), pág. 80.

Un programa de identidad visual corporativa en definitiva, es un repertorio de elementos básicos regulados por un código combinatorio que establece el propio programa, estos elementos se denominan según Villafañe<sup>345</sup> “constantes universales de identidad visual” o figuras imprescindibles para que todos nos podamos entender como afirman, Pérez Tomé y Smith<sup>346</sup>. Estas constantes o figuras básicas, son las siguientes:

EL LOGOTIPO, que es un diseño tipográfico que constituye la denominación corporativa y, en algunos casos, la marca. Se escribe con una tipografía normalizada inmediatamente reconocible por la gran mayoría de personas.

EL SÍMBOLO, es una imagen visual que simboliza la identidad corporativa, es el símbolo corporativo. Pérez Tomé y Smith, lo definen como cosa que se toma convencionalmente como representación de un concepto, no incluyen las letras que representan sonidos, sino formas que identifican conceptos abstractos.

EL LOGOSÍMBOLO, es la combinación normativa del logotipo y del símbolo y expresa la identidad visual corporativa. Suele ser la expresión gráfica más común de la marca y define la ubicación normalizada de cada elemento.

LOS COLORES CORPORATIVOS, son aquellos colores que el programa permite utilizar en la identidad visual, normalmente hay colores principales y otros complementarios. Y se debe incidir en la simbología que encierran los colores, en el significado connotativo que tiene cada uno de ellos y en la propia visibilidad que tienen las distintas combinaciones<sup>347</sup>.

LA TIPOGRAFÍA CORPORATIVA, es la familia tipográfica que el programa prescribe como normativa. Existen caracteres principales y secundarios como sucede en los colores.

Las funciones que cubre la identidad visual corporativa son la de identificación, esta sería la primera exigencia, el asegurar el reconocimiento de la empresa y, posteriormente identificar sus productos, sus dependencias y sus mensajes. La segunda función, sería la de diferenciación como factor

---

<sup>345</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 69.

<sup>346</sup> PÉREZ TOMÉ, J. y SMITH, C. R. (2005), pág. 8.

<sup>347</sup> CAPRIOTTI, P. (1992), pág. 125.



clave, que además garantizaría la siguiente función, la de memoria para que haya un recuerdo y permanencia en el tiempo. Finalmente se le exige la función asociativa para asegurar el vínculo entre la identidad visual y la empresa a la que representa.

Las etapas para el desarrollo de esta identidad visual corporativa, las específicas Justo Villafañe<sup>348</sup> del siguiente modo:

- 1°.- Determinación del estado de la identidad visual y de los objetivos corporativos.
- 2°.- Análisis diacrónico de la identidad visual de la empresa, del sector y de la competencia.
- 3°.- Selección de los atributos de identidad corporativa.
- 4°.- Determinación de la denominación corporativa.
- 5°.- Creación de las constantes universales de identidad.
- 6°.- Test de análisis funcional.
- 7°.- Contenido de un manual de normas.

En este manual de normas o como lo denominan Sanz González y González Lobo<sup>349</sup> el manual de identidad visual, se proponen los usos y aplicaciones de la identidad visual corporativa de obligatorio cumplimiento. Tales normas regulan el uso del símbolo empresarial y las aplicaciones que pueden realizarse de sus códigos. Debe tenerse en cuenta que los códigos con los que simboliza la identidad empresarial son las constantes identificativas. En definitiva la identidad visual empresarial debe ser el propósito que llene de significado la actividad de la organización, es más, no puede existir una cultura empresarial compartida si la identidad visual no es asumida y asimilada por todos sus miembros y todas las manifestaciones empresariales deben ser orientadas por ese conjunto conceptual.

---

<sup>348</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 81

<sup>349</sup> SANZ GONZÁLEZ, M. A. y GONZÁLEZ LOBO, M. A. (2005), pág. 85.

### 3.3.2.2.2.- El manual de gestión de la comunicación.

Este manual es el instrumento específico para la gestión de la comunicación en las grandes corporaciones y en aquellas empresas con un perfil alto de actividad comunicativa, según afirma Justo Villafañe<sup>350</sup>. Y es que es necesario distinguir según el desarrollo en lo que a materia de comunicación se refiere tres tipos básicos de organizaciones, los tres tipos se definen independientemente del tamaño que tenga la empresa, aunque bien es cierto que en muchos casos, el nivel de desarrollo de la comunicación va asociado a las dimensiones de la organización. Según la profesora Carrillo y el profesor Tato<sup>351</sup> los tres niveles son:

1º.- Organizaciones básicas primarias, son aquellas en las que existe una evidente necesidad de comunicar, que en la mayoría de los casos parece reducida a comunicar sobre los productos, para lo que en muchas ocasiones se crea una “marca” para un producto, que no pasa de ser una etiqueta para los envases. Además, la imagen que identifica a la organización suele ser un diseño que no traspasa las dimensiones del papel y que se erige, como un simple logotipo sin identidad ni contenido que lo soporte y, aunque cada vez menos, creado por un no profesional. Respecto a la gestión de la comunicación, está centrada principalmente en el producto, este escenario reduce la comunicación empresarial a hacer publicidad, y alguna otra técnica de promoción de producto.

2º.- Organizaciones básicas secundarias, son las que actuando del mismo modo que las primarias, pueden tener la necesidad de hacer algún tipo de comunicación de la propia empresa. Esta comunicación externa, suele estar reducida a hacer algún tipo de comunicación de tipo corporativo, dirigida a públicos externos y casi siempre, reducida a mantener algún contacto con los medios de comunicación, intentando tener presencia en ellos, quedando un

---

<sup>350</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 85.

<sup>351</sup> CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2008), pág. 4-7.

pequeñísimo ámbito de trabajo para la comunicación interna. Una de las razones que dan los profesores Carrillo y Tato, respecto a este panorama, es porque las empresas medianas y pequeñas desconocen el alcance de la comunicación en las organizaciones. Ya que estas empresas tienen más o menos clara la forma de hacer publicidad, pero no tienen tan claro, cómo y por qué deben gestionar la comunicación de la propia organización.

3°.- Organizaciones avanzadas, básicamente estas empresas, son las que han incluido la gestión de los activos intangibles en su política de comunicación, junto con la tradicional gestión de la comunicación comercial, corporativa e interna.

Sin embargo, esta investigación centra el foco de su atención en un perfil empresarial que tiene como característica principal ser pequeña y mediana empresa como se analizará más adelante, y que por tanto, bajo esa característica se le presupone un perfil más bien bajo de actividad comunicativa. Pero aún así, se considera necesario realizar el repaso de aquello que es considerado el modelo ideal, dentro de la gestión de la comunicación corporativa, y a lo que debiera aspirar, de confirmarse esta presunción, el sector investigado por esta tesis doctoral. Por esto, se incide en esta metodología y en la necesidad de trabajar un manual de gestión de la comunicación. Hay que matizar que este manual de gestión de la comunicación es denominado por muchos académicos y profesionales como plan de comunicación<sup>352 353</sup> o plan estratégico de comunicación<sup>354 355</sup> y para Justo Villafañe<sup>356</sup>, autor de referencia en este apartado, este correspondería tan sólo a la última etapa, del manual de gestión de la comunicación que ahora va a ser revisado.

Este manual, es también una declaración expresa de la política comunicativa de una organización, ya que en él, se contiene desde la estrategia plurianual

---

<sup>352</sup> LIABERT, t. (2005).

<sup>353</sup> COSTA, J. (Editor) (2005), pág. 141.

<sup>354</sup> SALÓ, N. (2005), pág. 50.

<sup>355</sup> LACASA Y BLAY, A. (2004), pág. 201.

<sup>356</sup> VILLAFAÑE, J. (1999), pág. 96.

de imagen, hasta su concreción en los planes de comunicación que han de ejecutar dicha estrategia, pasando por el diseño orgánico y funcional, del mismo departamento de comunicación de la compañía. Este manual contiene además, el aparato normativo que regula, cómo ha de ser la praxis comunicativa de la empresa, desde el punto de vista conceptual, formal y funcional, para lograr transmitir una imagen homogénea a través de su comunicación. De este modo, se afianza un estilo propio de comunicación para identificar y diferenciar a la organización, del mismo modo que se normaliza la práctica comunicativa, prescribiendo normas sobre cómo debe ser ésta. No obstante, una vez implantado debe cumplir, una de las exigencias incuestionables para el catedrático, su actualización constante y su análisis crítico para evitar generar rutinas no deseadas y una pérdida de la creatividad en la aplicación del mismo.

Para determinar la estructura y los contenidos del manual de gestión de la comunicación se toma como referencia de nuevo y principalmente, sin ánimo de ser reiterativos el modelo de Justo Villafañe, que se sintetiza en cinco capítulos que ahora serán revisados.

#### 1º.- PLAN ESTRATÉGICO DE IMAGEN CORPORATIVA (PEIC).

Este primer capítulo, debe definir la estrategia de imagen corporativa y para ello, en un primer lugar hay que formular la visión estratégica empresarial donde se encierra el destino de la organización o lo que es lo mismo el propósito y la dirección, que la empresa tiene para culminar exitosamente su proyecto corporativo. La visión es una declaración genérica que enuncia las principales orientaciones estratégicas del proyecto empresarial. Pero para determinar la estrategia de imagen se exige lógicamente conocer con la máxima precisión su perfil de imagen actual, lo que supone el punto de partida sobre el que construir la estrategia misma. Esto lleva a realizar una investigación de imagen *ad hoc*, como ha sido revisado en el apartado anterior, concretamente la auditoría de imagen.

Y es que es fundamental, retratar la situación actual de la imagen de la compañía como punto de partida para la planificación estratégica, puesto que como confirma el profesor Sanz de la Tajada<sup>357</sup>:

«La imagen de una empresa, como la imagen de una marca, no es algo estático sino que tiene una estructura dinámica sensible, tanto a los cambios que experimenta el entorno social en el que la empresa se inserta, como a los que se suceden en las estrategias empresariales propia y de la competencia.»

Por tanto, una vez conocido el punto de partida, el paso siguiente sería ya la determinación del posicionamiento estratégico, que en términos de imagen se identifica con la noción de “imagen intencional”, la que la empresa debe lograr en la mente de sus públicos para satisfacer las metas de su proyecto empresarial. Una vez definido este posicionamiento estratégico se debe finalizar con la determinación de la estrategia de comunicación, cuyo objetivo es eliminar las diferencias existentes entre la “imagen real” y la “imagen intencional”. Esta formulación de la estrategia de comunicación exige traducir los objetivos empresariales a objetivos de imagen.

Cabe en este momento, profundizar en el concepto de estrategia de comunicación, vital en todo este proceso que está siendo descrito y ver, cuál es su diferenciación con la comunicación estratégica, ya que ambos términos son empleados en muchas ocasiones como sinónimos, como denuncia Rafael Alberto Pérez<sup>358</sup>, y esto, puede llevar a engaño. Para aclarar este punto se debe definir la estrategia, como una decisión marco que comprende una pluralidad de decisiones estratégicas, agrupadas en tácticas. Comprende incluso las actuaciones estratégicas futuras que todavía no han sido, ni siquiera, concebidas en su detalle pero que derivarán de dicha estrategia.

Concluyendo, la diferenciación más clara es que una acción estratégica y una estrategia es, por tanto, la misma que hay entre la parte y el todo. La estrategia de comunicación sería el todo y estaría compuesta por sucesivas

---

<sup>357</sup> SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1996), pág. 21.

<sup>358</sup> PÉREZ, R. A. (2001), pág. 549-552.

comunicaciones estratégicas, ya que si a estas actuaciones estratégicas les falta la idea rectora que las conecte, faltaría el esquema director que dé y transmita coherencia, que favorezca las sinergias y sobre todo, que alumbre el camino a seguir. Y lo que está claro es que esa idea rectora, ese esquema director, ese discurso de la acción es lo que llamamos estrategia, en este caso de comunicación. Es evidente, prosigue el profesor y consultor Rafael Alberto Pérez, que actuaciones puntuales pueden tener rasgos que las clasifiquen como “comunicaciones estratégicas” y, sin embargo, carecen de una “estrategia de comunicación”. Este tipo de acciones pueden ser incluso efectivas a corto plazo, pero nunca lo serán a medio y largo plazo puesto que carecen de esa idea rectora. Además se debe añadir que esta estrategia será comunicativa, puesto que persigue objetivos de comunicación.

En definitiva se define, el concepto de estrategia de comunicación a través de seis aproximaciones que hace al mismo Pérez, autor de referencia en esta temática:

1ª.- Una estrategia de comunicación es un conjunto de tácticas que utilizan los comunicadores, por ejemplo, una rueda de prensa, una noticia en un periódico o un anuncio de televisión, son acciones que forman parte de una estrategia global de mayor alcance, y que están ahí para dibujar un diseño de conjunto. Este, se articulará y tendrá sentido a través de la estrategia de comunicación.

2ª.- Toda estrategia comporta una dimensión anticipativa, que si es extrapolada al campo de la comunicación se traduce en decisiones preparadas de antemano por el comunicador y su equipo, para el logro de los objetivos asignados. Todo ello debe realizarse teniendo en cuenta todas las posibles reacciones de los otros jugadores, de sus audiencias y de los cambios del entorno.

3ª.- En definitiva, se trata de la adopción de una metodología para la resolución de un problema de comunicación dado, ya que cuanto mayor es la complejidad y la incertidumbre, tanto más necesitamos apoyarnos en métodos fiables. Y la estrategia de comunicación es el método que sigue el

comunicador para seleccionar, estructurar y difundir su comunicación para el mejor logro de los objetivos asignados.

4ª.- La estrategia es el “encaje”, la adecuación entre la organización concebida como un sistema y su entorno, es la elección de un determinado sistema de diálogo con el entorno.

5ª.- Además consiste esta estrategia en la ocupación de una posición mental, en encontrar un “nicho” adecuado, en términos de comunicación, en encontrar un lugar disponible en la mente de los destinatarios.

6ª.- La estrategia de comunicación consiste en transmitir a sus públicos externos e internos, los valores y perspectivas que animan e impulsan una organización o proyecto. Lo interesante, es que a través de un intangible, la comunicación, estamos capitalizando otros intangibles como la identidad, la cultura, los valores y lo que es más importante, construyendo sobre ellos auténticos puentes de confianza.

Rafael Alberto Pérez<sup>359</sup> insiste en la conveniencia de concretar esta estrategia en un documento escrito, que siempre ayuda a la concreción y sirve de referencia para toda la empresa, sobre todo cuando se trata de manejar intangibles. Pero además, esta estrategia debe ser divulgada en los diferentes niveles organizativos, ya que esto permite que todos los recursos humanos de la empresa conozcan adónde tienen que ir y cómo van a llegar pero sobre todo, genera una puesta en común imprescindible para que haya unidad y una cultura compartida.

Esto obliga a una positiva reflexión y análisis periódico sobre la relación de una organización con sus públicos, define claramente la línea directriz de la comunicación, establece diferentes territorios de aplicación, da coherencia a la pluralidad de comunicaciones de una organización y finalmente ayuda a determinar los criterios de evaluación de resultados. Con esta reflexión sobre la estrategia de comunicación, se retoma el segundo aspecto a contemplar, según Justo Villafañe<sup>360</sup>, en el manual de gestión de la comunicación.

---

<sup>359</sup> PÉREZ, R. A. (2001), pág. 569.

<sup>360</sup> VILLAFAÑE, J. (1999), pág. 100.

## 2º.- LA DIRECCIÓN DE COMUNICACIÓN.

Aunque Villafañe incluye esta temática, la figura del dircom, en este apartado, esta investigación no profundizará más sobre el tema, puesto que ya ha sido abordado anteriormente, donde se ha visto la ubicación en el organigrama y las funciones específicas, de este profesional. Lo que sí se especifica, es que evidentemente este profesional debe ser el responsable de la elaboración del manual de gestión de la comunicación, aunque para ello cuente con la participación de consultores externos.

Simplemente se incluyen unas pinceladas del Código Ético y Deontológico del Director de Comunicación que en 1992 elaboró *Entreprise Medias, Association des Directeurs de Communication*, en el que a través de nueve principios éticos proponían el código que debía regir la labor del director de comunicación. Estos son<sup>361</sup>:

- 1.- La profesionalidad por su formación y experiencia en la materia.
- 2.- La apertura ya que su disponibilidad, sentido de la escucha y creatividad contribuyen al desarrollo de un clima de confianza entre la empresa y sus públicos.
- 3.- La responsabilidad ya que está al servicio de la empresa y asume su responsabilidad respecto a los hechos y argumentos que debe comunicar.
- 4.- El rigor en la elaboración y puesta en marcha, gestión y evaluación de la estrategia de comunicación.
- 5.- La credibilidad de los mensajes que emite.
- 6.- La imparcialidad ya que no se presta a la utilización económica, ni recurre a inserciones publicitarias que interfieran en su libertad de informar.
- 7.- Integridad es otro de los valores que debe poseer puesto que respeta los principios que rigen su relación con su empresa y sus colaboradores.
- 8.- La independencia también es fundamental ya que escoge a sus colaboradores y proveedores según criterios de profesionalidad.

---

<sup>361</sup> SALÓ, N. (2005), pág. 112-114.



9.- Finalmente la solidaridad ya que representa permanentemente a la empresa y debe ser solidario con la estrategia de esta y con sus directivos.

### 3°.- NORMAS GENERALES DE COMUNICACIÓN: EL ESTILO CORPORATIVO.

El tercer apartado de este manual tiene por objeto, establecer un corpus normativo que optimice la praxis comunicativa de la empresa desde una triple dimensión:

a.- Dimensión conceptual. Que se reconozca a la empresa por la unidad conceptual de sus mensajes.

**La carta de identidad.** En el manual se deben recoger aquellos textos que, después de una cuidada elaboración, constituyan la matriz de contenidos que difunda la identidad corporativa. Estos elementos de estilo son en un primer lugar, la carta de identidad que es la primera referencia conceptual que debe incluirse en las normas generales de comunicación con la intención de sintetizar la identidad corporativa para que sea comunicada rigurosamente. Esta carta de identidad debe estar compuesta por una síntesis de la historia de la organización, la formulación de la visión estratégica y la misión de la empresa y finalmente por las principales directrices del proyecto empresarial.

**Posicionamiento estratégico.** Constituye la segunda referencia desde el punto de vista conceptual y debe recogerse en el manual de gestión de la comunicación para que se difunda de manera permanente en cualquier forma de comunicación de la empresa. Si se toma como referente a los padres del posicionamiento, Al Ries y Jack Trout<sup>362</sup>, este consiste en la toma de una posición concreta y definitiva en la mente de los sujetos, de una manera sencilla, clara y precisa, que logre que estos sujetos den prioridad a esta posición antes que a otras de la competencia. Para ello, destacan como claves a lo largo de su libro la necesidad de ser diferentes a los competidores, coherentes con lo que puede ofrecer la propia empresa y que además, sea

---

<sup>362</sup> RIES, A. y TROUT, J. (1994).

relevante para el público al que se dirige la compañía. En definitiva, como apunta el catedrático Pere-Oriol Costa<sup>363</sup>, esta definición de posicionamiento correspondería a la ventaja competitiva de la organización.

b.- Dimensión formal. Que se reconozca a la empresa no sólo por el contenido de sus mensajes sino también por la unidad formal de los mismos.

**Identidad visual.** Estará regulada en el manual de normas de identidad visual que, con mayor o menor desarrollo, poseen la gran mayoría de las grandes corporaciones.

**Libro de estilo.** Establece las normas que tendrán que observar todas las personas que ejerzan cualquier función de comunicación escrita en la compañía tanto hacia el exterior como hacia el interior. Contendrá los usos del idioma, los nombres a utilizar, las abreviaciones y signos ortográficos, las normas gramaticales, los errores que hay que evitar (por ejemplo, un lenguaje pretencioso, etc.).

c.- Dimensión funcional. Es aquella que regula las relaciones, permanentes o coyunturales, de algunas instancias de la empresa con determinados públicos de ésta.

Dentro de esta dimensión funcional, Justo Villafañe destaca la intervención de portavoces, las relaciones con la prensa, las acciones de comunicación de crisis, patrocinio, comunicación interna y personal de contacto, pero no serán tratados estos temas en este momento, puesto que en los siguientes epígrafes se les dedicará mayor protagonismo y profundidad de análisis. Del mismo modo, se debe recalcar, que esta investigación además de tratar estos temas en los programas de comunicación corporativa y de comunicación interna, abordará también el tema de la comunicación de producto, vital en la configuración de la imagen de una compañía.

---

<sup>363</sup> ORIOL COSTA, P. en PÉREZ, R. A. (2001), pág. 572.

#### 4º.- EL MAPA DE PÚBLICOS.

Es el repertorio de colectivos con los que la empresa debe comunicarse para ejecutar su estrategia de comunicación e imagen corporativas. Esta forma de trabajar con los públicos de la empresa que presenta Villafañe<sup>364</sup>, supone un instrumento de gran eficacia porque permite una definición tanto cualitativa como cuantitativa de los públicos objetivo de una compañía. Además, a través de un sistema de ponderación de un conjunto de variables, nos indica incluso la cantidad de comunicación que cada uno de esos públicos requiere de acuerdo a la estrategia de imagen previamente definida.

Un mapa de públicos se elabora a partir de dos elementos de partida, por un lado, las variables de configuración que son cada uno de los criterios que definen cualitativamente a un público en función del proyecto empresarial y de la estrategia de imagen corporativa, estos pueden ser tales como la dimensión estratégica, los intereses económicos, la capacidad de influencia en la opinión pública, la capacidad de transmitir directamente la imagen, etc. Estas variables deberán ser ponderadas en función de cada público, de acuerdo con una escala numérica previamente establecida, esto es el denominado coeficiente de comunicación necesaria.

Y por otro lado, está el repertorio de públicos, que es la relación de todos los grupos o colectivos con los que la empresa, a partir de las variables de configuración establecidas, debe comunicarse de manera sistemática. Entre ellos encontramos segmentos como el personal, los clientes, los inversores, interlocutores sectoriales, asociaciones, líderes de opinión, organismos de enseñanza e investigación y medios de comunicación. El profesor Paul Capriotti<sup>365</sup> clasifica a los públicos como los “naturales” aquellos que nacen con la propia organización y son necesarios para su funcionamiento como son los proveedores, los empleados, los consumidores, etc. y otros que la organización va generando en base a su actividad o necesidades como aquellos que surgen del entorno social, instituciones, agrupaciones, etc.

---

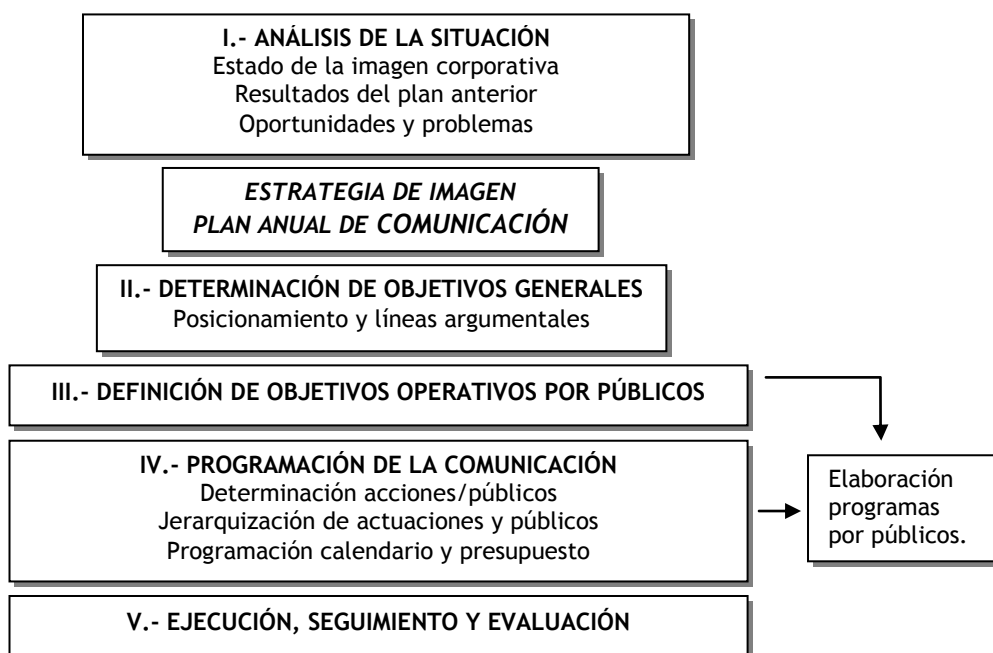
<sup>364</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 119.

<sup>365</sup> CAPRIOTTI, P. (1992), pág. 39.

No obstante, en la elaboración de este mapa de públicos, se debe tener en consideración la reflexión de Johnsson<sup>366</sup> puesto que denuncia que las relaciones entre las empresas y sus públicos, pueden llegar a institucionalizarse y deshumanizarse. Hoy en día afirma, en demasiados casos, los contactos de la compañía con los públicos vienen a través de intermediarios o medios de comunicación que lo que hacen es dar una imagen de mecanización o automatización en sus relaciones, por tanto, este será un aspecto a tener en consideración, con el objetivo de lograr que la compañía sea más personal que institucional.

#### 5º.- EL PLAN ANUAL DE COMUNICACIÓN.

Este es sin duda el último capítulo del manual y tiene por objetivo apuntar las directrices para elaborar los planes anuales de comunicación de la compañía de acuerdo al Plan Estratégico de Imagen Corporativa (PEIC). Es plasmado el esquema que Justo Villafañe<sup>367</sup> plantea para esquematizar y resumir en qué consiste dicho plan.



<sup>366</sup> JOHNSSON, H. (1991), pág. 25.

<sup>367</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 122.

Cabe detenerse, aunque sea brevemente, en algunos aspectos del plan de comunicación, que hasta el momento no han sido abordados, como es la determinación de objetivos de comunicación, las fórmulas de seguimiento y evaluación del plan, el sistema para establecer los presupuestos y las actitudes y aptitudes necesarias para su desarrollo.

En el caso de la definición de los objetivos de comunicación, se debe precisar que son el elemento central del plan de comunicación tal como afirma Liabert<sup>368</sup>, puesto que todo el análisis previo no tiene otro fin que delimitar dichos objetivos y finalmente, pondrán en juego la eficacia de la comunicación. Estos objetivos de comunicación dependerán claramente del objetivo estratégico empresarial y permitirá establecer la base sobre la que se decidirá la estrategia de comunicación. Los objetivos deben ser pocos, según Liabert, congruentes entre sí, tienen que ordenarse en función de una jerarquía y deben ser expresables en unas cuantas frases. Además, versarán sobre la imagen de la compañía, la necesidad de notoriedad, modificar actitudes, etc. y es fundamental, que puedan evaluarse y medir su eficacia.

Es fundamental que el proceso de comunicación sea supervisado y evaluado regularmente mediante una metodología de análisis continuados. El conocimiento de la eficacia, de los resultados de la implementación de las actividades en el proceso de comunicación contribuye, a mejorar la efectividad global de desarrollo de soluciones y de cambio, y proporciona seguridad y rigor a los sistemas de comunicación de la empresa. Por esto, la consultora de comunicación Nuria Saló<sup>369</sup>, afirma que evaluar la comunicación es fundamental para:

- Demostrar el valor de la función de comunicación.
- Ayudar a informar al resto de la empresa de la política, programas e instrumentos de comunicación.

---

<sup>368</sup> LIBAERT, T. (2005), pág. 133.

<sup>369</sup> SALÓ, N. (2005), pág. 88-90.

- Asignar presupuestos adecuados a los planes y programas de comunicación.
- Alcanzar mejor un reconocimiento de la tarea de los profesionales de la comunicación.

Y sugiere como procedimientos metodológicos de evaluación, los siguientes:

- El balance anual de la comunicación que consiste en realizar, una vez al año y al término de cualquier programa o campaña puntual, una evaluación del estado de la comunicación. Se toman como base, unos indicadores relativos a la gestión de la comunicación como son el estado de la marca, el estado de la información interna, de las relaciones con los medios de comunicación, del presupuesto de comunicación, etc.
- También es posible analizar la red y los procedimientos de comunicación, estableciendo previamente unos dispositivos específicos, eficientes y documentados que sistematicen la complejidad que presentan los múltiples procesos y acciones de comunicación.
- Otra de las fórmulas es la auditoría de comunicación, en la que no se va a entrar en estos momentos puesto que ya ha sido analizada anteriormente.
- Y finalmente, señala la opción de conocer la opinión de las personas. Esta técnica permite una adaptación rápida de los directivos a los cambios y problemas, y por tanto, anticiparse y reaccionar con eficiencia antes éstos. Permite evaluar permanentemente las reacciones frente a las iniciativas de la empresa y verificar en qué medida se han alcanzado unos objetivos concretos.

Hans Johnsson<sup>370</sup> insiste, en la necesidad de la medición de resultados de la comunicación y en el propio hecho, de establecer comunicaciones directamente orientadas a resultados en el mismo sentido que cualquier otra función de la compañía. Sin embargo, es consciente de la dificultad que

---

<sup>370</sup> JOHNSON, H. (1991), pág. 303-304.

entraña cuando afirma que es uno de los problemas clásicos de la comunicación empresarial, por ello, es tan importante establecer objetivos específicos y técnicas para su realización. Y por ello afirma:

«El que los resultados se puedan medir no es una cuestión de métodos de medición de comunicación, encuestas de opinión y su fiabilidad, respuestas con cupones de anuncios y su valor, estudios de los medios, afluencia a exposiciones o aproximación por correo directo. Tampoco es cuestión de psicología, estudio de percepciones, psicoanálisis, gráficos o esquemas. Ni siquiera es una cuestión de dinero o presupuestos, por lo menos no en principio. El problema de medir los resultados de la labor de comunicación no es el medir los resultados. Consiste en definir por adelantado lo que se desea lograr y fijar esos objetivos y fines en términos que resulten claros, comprensibles, operativos y mensurables.»

Por tanto, esta parte del proceso que supone final e inicio al mismo tiempo, es de vital relevancia en todo el proceso antes descrito. Pero de nuevo se debe afirmar que en comunicación, al igual que el resto de actividades de la empresa, debe tener asignados también unos recursos tanto humanos, técnicos y financieros. Y es que dada la intangibilidad de la comunicación, es importante presentar un presupuesto, donde puedan comprobarse los costes, en función de un referencial relativo a todas las acciones y al funcionamiento del departamento de comunicación, para que la empresa pueda controlar y apreciar la calidad de la comunicación en función de los objetivos previstos.

En este sentido, la consultora Nuria Saló<sup>371</sup>, propone cómo se debe realizar el presupuesto anual de comunicación en el que se deben incluir los siguientes aspectos:

- 1.- Costes de la dirección de comunicación como son los salarios, estructura, gastos generales, etc.
- 2.- Los costes de difusión de la función de comunicación como los instrumentos de presentación, acciones de información, etc.
- 3.- Los costes del plan de comunicación donde se contemplen tanto las campañas a largo plazo, las puntuales y previstas, etc.

---

<sup>371</sup> SALÓ, N. (2005), pág. 42.

4.- Finalmente los costes imprevistos o excepcionales como pueden ser los gastos de oportunidad.

Es importante establecer un seguimiento analítico de la rentabilidad de todas las acciones de comunicación que se han producido en la empresa. Sin embargo, según afirma Hans Johnsson<sup>372</sup>, el modo más sencillo de presupuestar un programa, por ejemplo, de comunicación interna o de información es sobre la base de un porcentaje, del mismo modo que la comunicación de mercado se suele presupuestar en base a un porcentaje de las ventas. Pero esto no quiere decir, continúa, que sea el método más profesional, en un principio puede servir de guía general, sobre qué es lo razonable, pero debe ser seguido siempre, por proyectos presupuestarios orientados por resultados específicos, en los objetivos bien definidos y cuantificables como era apuntado anteriormente.

La última reflexión respecto al plan de comunicación gira en torno a la necesidad de innovación constante y creatividad que debe primar en todo el proceso de planificación estratégica. El catedrático José María Ricarte<sup>373</sup>, lo defiende claramente cuando habla de comunicación publicitaria, pero esta investigación, extrapola sus palabras a toda actuación de la empresa destinada a la configuración de una imagen positiva de la compañía.

«La diferencia significativa, como presupuesto de la comunicación publicitaria, es la característica creativa de la comunicación basada en un estímulo que provoque en la mente del receptor un efecto significativamente distinto del que pretende la competencia. La diferencia significativa es la suma de las características creativas de la comunicación, basada en los estímulos que provocan en la mente del receptor o consumidor un efecto duradero y significativamente distinto.»

En la misma línea, pero desde el punto de vista del marketing, también Philip Kotler y Fernando Trías de Bes<sup>374</sup> inciden en que si se quiere aportar valor a la organización y crear un futuro atractivo para la compañía, es necesario estar

---

<sup>372</sup> JOHNSSON, H. (1991), pág. 38.

<sup>373</sup> RICARTE, J. M. en BENAVIDES DELGADO, J. y OTROS (2001), pág. 301.

<sup>374</sup> KOTLER, P. y TRÍAS DE BES, F. (2004).



constantemente inmersos en la necesidad de innovar y esta necesidad implica, todavía más si cabe, al departamento de comunicación y a todas sus funciones. En su libro, unen sus conocimientos como expertos del marketing, al pensamiento lateral de Edward de Bono<sup>375</sup> para transmitir la necesidad de salirse del pensamiento tradicional analítico para generar un pensamiento analógico que aporte la ventaja competitiva de la compañía.

Una vez repasados todos estos preceptos fundamentales de la gestión de la comunicación corporativa, ya sólo queda abordar, de un modo mucho más concreto, la gestión de la cultura corporativa y los programas concretos de gestión.

### 3.3.2.2.3.- La gestión de la cultura corporativa.

Respecto al tema de la cultura corporativa, se debe recordar que en el capítulo anterior, ya se ha realizado una aproximación a la definición del concepto. Por tanto, en este epígrafe, esta investigación centrará su energía en la gestión de dicho intangible. Y respecto a esta gestión, se debe matizar, que la cultura corporativa constituye a juicio de Justo Villafañe<sup>376</sup>, la parte más compleja del *corporate* porque tiene que ver, fundamentalmente, con la naturaleza humana. Por ello, existen zonas fácilmente accesibles para la observación y otras, sin embargo, muy opacas, a las que sólo se llega de manera indirecta, a través del análisis de los comportamientos y las actitudes, que nos explican, no su sentido expreso, sino el implícito. En las organizaciones existe, como en la mente humana, una suerte de inconsciente; en él es donde reside el núcleo de la cultura corporativa de una organización.

El que cada vez más, haya una sensibilidad empresarial hacia esta materia, también demuestra que las organizaciones comienzan a asumir que la clave decisiva para el éxito está en las personas, como ya fue citado en el capítulo dos. Por tanto, la gestión de este tema, tratará de ajustar la cultura corporativa al proyecto empresarial, o su cambio, si aquella se opone al

---

<sup>375</sup> DE BONO, E. (1991).

<sup>376</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 123-127.

desarrollo de éste, pero en cualquier caso, debe ser el punto de partida, el grado cero, de cualquier estrategia corporativa actual. Ya que como impregna todos los resquicios de cualquier organización, si el proyecto empresarial y cultura corporativa, no van al unísono, la cultura puede convertirse en la principal barrera de la empresa en el logro de sus metas corporativas.

No obstante, ya los sistemas empresariales proveen estabilidad a las estructuras de comportamiento de los sujetos, al enseñarles cual es su rol y al definir cómo deben comportarse con relación a su cargo; esto ayuda a reducir los espacios de incertidumbre que los sujetos experimentan. Sin embargo, tales imposiciones tenderán a limitar la autonomía, creatividad e incluso innovación y las formas de socialización de los sujetos en el interior del sistema, como apunta Francisco Javier Garrido<sup>377</sup> y esta búsqueda del equilibrio es lo que debe gestionar la cultura corporativa.

La cultura corporativa cuenta con tres componentes básicos, que se convierten en tres grandes factores de dicha cultura y que son, por un lado la identidad corporativa (lo que “somos”), el sistema de valores corporativos (el “pensamos”) y también la unidad estratégica (el “hacemos”). Y en estas tres dimensiones, ser, pensar y hacer, es donde se manifiesta genuinamente la cultura de una organización, concretamente en los siguientes aspectos:

a.- En los comportamientos explícitos que son visibles y fácilmente cambiables porque se puede acceder a ellos fácilmente. Este nivel se correspondería con la conciencia y entre estos comportamientos explícitos se encuentran entre otros, el entorno físico, la tecnología, los resultados empresariales, las normas escritas, la conducta verbal y la no verbal, etc.

b.- También se hace palpable la cultura corporativa a través de los valores, que suponen pautas de comportamientos, confrontables sólo por consenso, más o menos conscientes y cuyo significado es explícito en algunas ocasiones

---

<sup>377</sup> GARRIDO, F. J. (2001), pág. 148.

e implícito en otras, en las que se puede descifrar con una actitud de observación reflexiva y analítica.

c.- Finalmente encontramos las presunciones básicas o los supuestos subyacentes que se encuentran en el nivel más profundo de la cultura y, en consecuencia, son invisibles, inconscientes y difíciles de cambiar porque su naturaleza latente impide un acceso directo a las mismas.

Todos estos aspectos se concretan en datos clave de la organización como pueden ser su historia, su estructura y organización interna, las relaciones jerárquicas existentes, el grado de cohesión, la comunicación interna, la disposición espacial, la ubicación geográfica, la imagen externa, la proyección social, etc. Por tanto, el gestionar la cultura corporativa proporciona a la organización la posibilidad de construir la identidad corporativa, cohesionar internamente a la organización, favorecer la implicación del personal en el proyecto empresarial y finalmente, determina el clima interno.

En el proceso de cambio cultural se puede hablar de una secuencia de ocho etapas principalmente según el método del profesor Justo Villafañe<sup>378</sup>:

1.- Constitución del equipo impulsor del cambio. Su configuración debe cumplir ciertos requisitos como que integre a personas polivalentes, con capacidad de liderazgo, control del estrés, predisposición al cambio y a la innovación, etc.

2.- Diagnóstico cultural de la organización. Con este proceso comienza el cambio, cuyos resultados dependerán en gran medida del rigor con el que se efectúe dicho diagnóstico.

3.- Determinación del nuevo paradigma cultural. Una vez diagnosticada la vieja cultura, debe definirse la nueva de acuerdo al proyecto empresarial vigente en la compañía.

4.- Decisión sobre el ritmo y el ámbito del cambio.

---

<sup>378</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 212-215.

- 5.- Elaborar el programa de mejora. En este documento se deberá esquematizar el proceso de cambio haciendo explícitos los nuevos valores en los que se basará la mejora, los objetivos operativos de la mejora en el plano de la actividad profesional o productiva y acciones a emprender para lograr la mejora.
- 6.- La comunicación del cambio. Se trata de un requisito imprescindible para el éxito del cambio cultural porque éste despertará incertidumbres y grandes niveles de ansiedad en el seno de la organización.
- 7.- La implantación del cambio.
- 8.- La evaluación y el ajuste del cambio.

Se da por terminado en este punto, todo el repaso que esta investigación ha realizado a la definición de la estrategia de imagen empresarial y a la configuración de la personalidad corporativa. Se da paso ahora, a los planes concretos que materializan e implementan dichas estrategias en los tres ámbitos de la comunicación corporativa, la que se refiere propiamente a la corporación, la interna y finalmente, la de producto o marketing. Cabe señalar de nuevo, que no sólo estos planes tendrán importancia a la hora de configurar la imagen de la empresa, sino que además de ellos, habrá otras actuaciones no planificadas que también contribuirán a la imagen real, pero lo que diferencia a estas actuaciones es que se pueden planificar y además, son controlables.

### **3.3.2.3.- La gestión de la imagen a través de la comunicación.**

El modelo de Justo Villafañe, seguido en esta investigación, traza en primer lugar la estrategia de imagen, en segundo lugar configura la personalidad pública de la empresa más adecuada a esa estrategia y finalmente, en el punto que se encuentra este marco teórico, trata de gestionar esa imagen a través de un conjunto de programas de comunicación, que a continuación van a ser revisados. Hay que recordar que los programas que se verán, no son los únicos elementos que tienen importancia en la configuración de la imagen, sin embargo, sí son los que se crean específicamente para ello.

En este sentido, las tres orientaciones básicas de la comunicación de una compañía o lo que se podría denominar, las tres comunicaciones de la empresa son:

La comunicación corporativa, orientada hacia la imagen o la marca de la compañía.

La comunicación interna, orientada hacia los miembros de la organización.

La comunicación de marketing, orientada hacia el producto o la marca.

En este orden, y de esta manera, serán analizadas en los epígrafes posteriores, aunque partiendo de la base, que todas ellas, deben crear sinergias y construirse, bajo el concepto, tan importante en comunicación, como es el de coherencia. Sin embargo, es el mismo Villafañe<sup>379</sup> el que apunta la dificultad real que existe en la empresa, a la hora de crear estas sinergias puesto que cada una de las comunicaciones suele estar en manos de responsables diferentes, por tanto, como ya se ha apuntado anteriormente se seguirá plasmando en esta investigación el ideal a alcanzar, y no la realidad profesional, objeto del trabajo de campo realizado posteriormente.

Pero antes de profundizar en cada una de las tres comunicaciones de la empresa, se introduce una reflexión sobre cómo está cambiando el papel de los distintos públicos de la empresa y del consumidor, provocado por la aparición de la web 2.0, algo que inevitablemente está conduciendo hacia una nueva comunicación empresarial. Este fenómeno tiene el origen en el relanzamiento del medio internet con una concepción nueva que nada tiene que ver con el “boom de las .com” de hace años, ahora la red está basada en la conversación, la cooperación consciente o no, la conexión y principalmente en el fortalecimiento de las personas que la usan. En opinión del creativo publicitario Paul Beelen<sup>380</sup>, gente anónima está reconquistando la red, esa red que las compañías intentaron comercializar sin éxito y que ahora, se ha convertido en un evento social en manos de un mundo hiperactivamente

---

<sup>379</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 220.

<sup>380</sup> BEELEN, P. (2006), pág 3-5.

conectado, a través de la viralidad. Ya no sólo sirve para comparar productos sino que además, juega un rol vital en la reputación de una marca, que no deja espacio para errores, ni para omitir la verdad. Esto unido a la revolución tecnológica producida por los medios móviles (inalámbricos) y de consumo individual (consolas, ipod, iphon, blogs personales, etc.), con precios al alcance de todos, ha cambiado drásticamente desde hace unos años, la forma de comunicarse.

Este fenómeno ha propiciado la democratización de los medios, lo que significa que ya no sólo los medios de comunicación o unos colectivos concretos pueden crear contenidos y generar noticias, sino que por el contrario, todos pueden difundir información al mundo entero de manera fácil y gratuita. Y en ocasiones, con mayor credibilidad, destacando un buen contenido o eclipsándolo, ya que se puede repasar y clasificar todo para hacer más eficiente esta ingente corriente de información. Se rompe de este modo a asimetría de información, donde la compañía siempre tenía más información que el consumidor, ahora cada consumidor tiene acceso inmediato a todos los datos sobre cualquier producto, marca o acontecimiento, incluso a través de los empleados de las compañías, y la inmediatez es absoluta.

Por tanto, ante este fenómeno se debe ser consciente que se está pasando hacia un nuevo modelo de comunicación real, donde escuchar y conversar deben sustituir al tan practicado y extendido discurso empresarial que aspira a salir en prensa y si es posible de forma favorable. El mismo Justo Villafañe<sup>381</sup> en su último informe anual sobre la comunicación empresarial afirma que la web 2.0 está cambiando el panorama de la comunicación empresarial, y no sólo la parte comercial sino todos los ámbitos de la comunicación en las organizaciones y en este sentido cuenta:

«Se ha publicado recientemente un interesante libro de Celaya y Herrera, *Comunicación Empresarial web 2.0*, que analiza cómo al romper ese panorama y credo admitido de que la opinión pública la hacen los medios (ya no) y de que éstos se dirigen a audiencias borreguiles (mucho menos), es tan fundamental para

---

<sup>381</sup> VILLAFANE, J. (2008), pág. 19 y 21.

entender, y no sólo desde el lado comercial, que la comunicación corporativa ya no será más así. Y que si una empresa quiere trabajar bien tendrá que asumir una comunicación más democrática, más real (escuchar y conversar) y, desde luego, más trabajosa. Esto conlleva no sólo saber qué es un blog y promover uno, redefinir nuestro website o nuestra intranet, ser más visible, estar ahí. Significa sobre todo entender una nueva cultura de la comunicación corporativa acorde al hilo de los tiempos. La resistencia de los profesionales de la comunicación, de las empresas, no es tanto técnica ante las nuevas herramientas como señalan los autores, sino quizás también cultural, sobre todo cultural.»

En definitiva, toda esta situación lleva a un nuevo contexto donde, en vez de mensajes comerciales artificiales, ahora los consumidores tienen acceso a opiniones reales de gente como ellos, sobre cualquier producto o servicio y cuando ellos decidan que es el mejor momento. Y en este contexto, no hay un papel significativo para la comunicación persuasiva actual, a menos que se adapte y cambie de idioma, ya que la comunicación del futuro pasa por aprender a conversar, en vez de destacar dentro del medio, se trata de integrarse y además, la conversación y integración deben ser sinceras<sup>382</sup>.

### **3.3.2.3.1.- La gestión de la comunicación corporativa.**

La comunicación corporativa, según la definición que da la profesora Victoria Carrillo<sup>383</sup>, es el conjunto de mensajes que una organización proyecta, a un público determinado, a fin de darse a conocer, dar a conocer su visión (propósito y objetivo último que como empresa quiere conseguir) y su misión (cómo espera alcanzarlo), y lograr así una relación estable entre la organización y sus públicos. Y destaca además, dos parámetros, en los que las empresas deben basarse para hacer una comunicación corporativa eficaz:

- Por un lado, la estructura de una buena política de comunicación, donde se identifican los puntos de partida reconocidos por la organización, que son la base de la información a comunicar.

---

<sup>382</sup> BEELEN, P. (2006), pág. 12.

<sup>383</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 81.

- Por otro lado, la coordinación entre toda la comunicación que se proyecta al exterior, la que se realiza internamente y la que se hace para comercializar los productos.

A partir de aquí, serán revisados, algunos de los programas más relevantes, para esta investigación, en comunicación corporativa. Estos programas, tienen como objeto la consolidación de una imagen positiva de la empresa entre determinados públicos, que tienen una importancia estratégica para esta. Los programas a abordar por una empresa pueden ser muy variables, y su formalización responderá a la propia valoración que la empresa haga de sus públicos, sus necesidades, sus prioridades, sus recursos, etc.

Los programas de comunicación corporativa que serán revisados en esta investigación son:

- 1°.- Programa de relaciones informativas o relaciones con los medios de comunicación.
- 2°.- Programa de comunicación financiera.
- 3°.- Programa de comunicación de crisis.
- 4°.- Programa de comunicación con instituciones y asociaciones.
- 5°.- Programa de comunicación de responsabilidad social corporativa.
- 6°.- Programa de *lobbying*.

**1°.- Programa de relaciones informativas o relaciones con los medios de comunicación.**

Este es uno de los programas con mayor tradición en la empresa, puesto que la mayor parte de las direcciones de comunicación actuales, son el resultado de un proceso de evolución de los tradicionales gabinetes de prensa. Y por ello, se considera una de las primeras funciones de la dirección de comunicación, la relación con los medios de comunicación. Las empresas con este tipo de programas, según afirma Villafañe<sup>384</sup>, aspiran a mejorar su imagen y a asegurar sus intereses, influyendo en el tratamiento informativo

---

<sup>384</sup> VILLAFañE, J. (1999), pág. 222.



que los medios les dispensan y estos, los medios, encuentran en los gabinetes de prensa una materia prima, incluso a veces ya elaborada, muy rentable y ajustada a sus rutinas productivas.

Las funciones básicas, que el catedrático Justo Villafañe, advierte que debe asumir la dirección de comunicación son el suministro permanente de información a los medios, la atención a las demandas de los periodistas, el diseño y ejecución de campañas informativas y finalmente, el conocimiento de las rutinas productivas de los medios de comunicación y del sesgo informativo de cada uno.

A la hora de gestionar este programa, son básicamente cuatro las etapas fundamentales que van, desde la captación de información relevante para los medios, la elaboración de la misma a través de notas de prensa, comunicados, dossiers, etc. para poder difundirla vehiculizada en entrevistas, ruedas de prensa, ciertas filtraciones, etc. y para finalizar, con el control de la propia información difundida.

Para este programa de comunicación corporativa, la red ha abierto nuevas posibilidades de relación entre medios y gabinetes, aunque la principal novedad, es que ha puesto en manos de las fuentes, la posibilidad de que ellas mismas se conviertan en medios en contacto directo con las audiencias. Internet ha permitido que se creen nuevas vías de información pero también ha multiplicado las fuentes a las que tiene acceso el periodista. Los medios, según apunta el profesor Miguel Túñez<sup>385</sup>, están inmersos en una constante actualización tecnológica que tiene las publicaciones en la red y el apagón analógico como referencias actuales. Pero las nuevas tecnologías no suplen las relaciones gabinete-medios, sólo crean nuevos escenarios y nuevos canales de acceso a los medios, en conjunto, y a los redactores, en particular.

---

<sup>385</sup> TÚÑEZ, M. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 237.

Sin embargo, en este sentido Villafañe<sup>386</sup> denuncia que tan sólo algunas empresas han entendido que sus tradicionales relaciones con los medios de comunicación, se han visto superadas por el auge de los blogs y, en este sentido, tienen en cuenta que el panorama de quien genera hoy opinión pública, ha cambiado radicalmente.

Se cita como referencia interesante también, la investigación realizada por García Orosa<sup>387</sup> sobre los gabinetes de comunicación en España, donde destacan como estrategias implícitas o explícitas a su labor en primer lugar, la transparencia e igualdad hacia todos los medios, incluso cuando esta sea únicamente la confirmación de la imposibilidad de facilitar determinados datos de forma argumentada. También la práctica totalidad de los dircom entrevistados señala la postura preactiva de su departamento, optando por la información dada antes que solicitada tanto en situaciones normales como de crisis. Destaca también la confianza en la relación entre el dircom y el medio de comunicación, propiciada por una relación personal y prácticamente diaria con el periodista. Y básicamente estas serían las claves de una relación productiva con los medios de comunicación.

## **2º.- Programa de comunicación financiera.**

El catedrático Rafael López Lita<sup>388</sup> recuerda que toda la comunicación generada por la empresa en forma de información tiene un objetivo primordial, la aceptación social de su imagen global y, para ello, se marcan una serie de objetivos secundarios, todos ellos confluyentes en la consecución del objetivo primario, que ahora se citará. Y en este sentido afirma textualmente:

«Se debe tener en consideración que la concepción actual de la empresa, después de su evolución en muchos casos todavía no concluida, la define como “un organismo cuyo fin esencial es su propio crecimiento y alternativamente su supervivencia”, y esto no se consigue en un medio hostil. Por ello, la empresa se

---

<sup>386</sup> VILLAFANE, J. (2008), pág. 19.

<sup>387</sup> GARCÍA OROSA, B. (2005), pág. 122-124.

<sup>388</sup> LÓPEZ LITA, R. (1990), pág. 215-217.

esfuerzo en lograr un grado de adaptación a su entorno que le evite agresiones externas de cualquier tipo, y al mismo tiempo le facilite la consecución de su objetivo de crecimiento, sobre todo logrando ser considerada como un miembro útil e irreprochable de la sociedad a la que pertenece. Para ello, es necesario que proyecte a sus públicos una imagen nítida y positiva y que éstos a su vez la perciban de igual modo. [...] Se ha identificado como soportes materiales “super-estructuras”, los recursos humanos, técnicos y financieros que serán manejados por la empresa, de acuerdo con su propia personalidad, de forma que los mismos soportes materiales en manos de distintas empresas nos llevarían a resultados diferentes. Los soportes o recursos financieros de la empresa se manejan de acuerdo con la personalidad-filosofía de la misma, y en función de ésta serán empleados en forma distinta, llegando a resultados diversos. Las cuentas anuales nos informan, a través del balance, del origen de los recursos financieros y de la forma en que han sido empleados, y a través de la cuenta de pérdidas y ganancias de cuáles han sido los resultados obtenidos.»

Ante esta reflexión, López Lita concluye en relación a las cuentas anuales que:

- 1°.- Representan una de las superestructuras de la empresa, la financiera.
- 2°.- Al mismo tiempo, son parte importante del sistema de comunicación de la empresa, tanto interno, ya que proporcionan información para la toma de decisiones, como externo, ya que transmite la “imagen fiel” de la situación económico-financiera y de resultados a sus públicos.
- 3°.- Al deducir de las mismas tanto la identificación formal de una de sus superestructuras como una faceta de sus sistemas de comunicación, encierran una parte nuclear de la personalidad e imagen de la empresa.
- 4°.- Su proyección es esencial para la identificación de la imagen de la empresa.
- 5°.- Cualquier imagen que se pretenda proyectar prescindiendo de las cuentas anuales, o al menos de la información y análisis derivado de las mismas, nunca podrá ser una imagen nítida.
- 6°.- Cualquier imagen que llegue al público borrosa se configurará finalmente con otras imágenes, por lo que no atraerá su atención y no surtirá ningún efecto (como una fotografía de una persona en la que los rasgos de la cara están muy borrosos, las ropas por sí mismas pueden constituir una imagen

sumamente atractiva, pero no definirán en absoluto a la persona que las lleva puestas, serán simples externalidades).

7°.- En la construcción de la imagen de la empresa debe tenerse siempre en cuenta la información de las cuentas anuales, ya que en cualquier caso, por imperativo legal, las mismas van a llegar a sus públicos, por lo que si la imagen que perciben proyectada por la empresa es discordante con algunos rasgos de dicha imagen que conocen a través de otros canales, la rechazarán u olvidarán, en ambos casos con efectos negativos para la empresa.

Ante este planteamiento, afirma Rafael López Lita<sup>389</sup> que la comunicación financiera, como forma específica de comunicación, no debe pasar desapercibida para todos aquellos que tengan a su cargo responsabilidades en las empresas, y en general a cualquier persona interesada en estudiar los cambios, de indudable trascendencia, que se están produciendo en la actualidad. Y es que los ahorradores han evolucionado, adquiriendo cada vez mayor grado de cultura financiera, lo que ha llevado a la renovación de los productos financieros, obligando a las instituciones a un esfuerzo de imaginación para satisfacer una demanda, cada vez más sofisticada. La comunicación por tanto, se convierte en un catalizador imprescindible, ha cobrado un protagonismo poco usual con anterioridad, utilizando todos los elementos tradicionales, desde la comunicación corporativa hasta la publicidad en medios masivos, pasando por el marketing directo, las relaciones públicas, el marketing promocional, el patrocinio y otras herramientas. Y el establecimiento de la confianza, basado en la transparencia, debe jugar un protagonismo cada vez mayor en la comunicación financiera.

Para alcanzar este objetivo, el plan de comunicación financiera debe conjugar tres exigencias esenciales según Libaert<sup>390</sup>, por un lado, el diálogo interno para poder depurar el discurso de la empresa en esta materia, por otro lado, la identificación de los destinatarios a los que se quiere llegar y por último, la selección de medios. Y es que el mensaje financiero, debe ser armónico desde

---

<sup>389</sup> LÓPEZ LITA, R. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 134.

<sup>390</sup> LIBAERT, T. (2005), pág. 226.

una triple dimensión como es la conceptual, la formal y la funcional, para vencer la gran indiferencia, que es según Villafañe<sup>391</sup>, el principal problema que plantea la comunicación financiera en la actualidad. Y para vencer este freno, el mix de la comunicación financiera es uno de los más variados debido justamente a su naturaleza y a las peculiaridades descritas y ante esto las acciones más comunes son los avisos financieros obligatorios, el informe anual, la publicidad financiera, la comunicación con analistas financieros y finalmente, la comunicación con los accionistas, entre otras.

Por todo lo descrito con anterioridad, se puede afirmar que quedan dentro del ámbito de la comunicación financiera todas las acciones de comunicación, cualquiera que sea la técnica o herramienta empleadas, dirigidas y encaminadas, tanto desde entidades y empresas del sector público como del privado, a lograr la obtención de todos o algunos de los siguientes objetivos que determina el catedrático López Lita<sup>392</sup>:

- Presentación al mercado de los diversos productos financieros emitidos por empresas y entidades, incluso el Estado, contribuyendo al diseño de los mismos.
- Colocación en dichos mercados de tales productos, de acuerdo con las condiciones de emisión.
- Mantenimiento, durante toda la vida de los productos, de su imagen positiva.

Para lograr los objetivos propuestos utilizará cualquier herramienta de comunicación que pueda resultar idónea, sin que su propia especificidad le suponga de antemano limitación de ninguna naturaleza. Más bien al contrario, adaptará, y dotará de personalidad propia, algunas de las técnicas de comunicación generalmente empleadas, creando figuras como la de la oficina de atención al accionista y otras similares que no tendrían sentido fuera del ámbito descrito.

---

<sup>391</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 247-248.

<sup>392</sup> LÓPEZ LITA, R. (2003), pág. 39.

### 3°.- Programa de comunicación de crisis.

Para abordar este tema, se debe comenzar por definir qué es una crisis organizacional y para ello, se toman tres autores y una asociación de referencia en la materia, por un lado, José Carlos Losada<sup>393</sup> afirma que una crisis es un cambio súbito, un descalabro del equilibrio y la normalidad que pone en peligro la imagen de una empresa e incluso, en algunos casos, de su propio futuro. Por otro lado, Justo Villafañe<sup>394</sup>, que la define como cualquier disfunción que atenta contra el proyecto empresarial y altera el normal desenvolvimiento de la actividad corporativa, en definitiva, todo aquel suceso que pueda ir en contra de los objetivos de una empresa. En la misma línea para Sam Black<sup>395</sup>, una crisis es principalmente un problema de gestión de la propia empresa. Finalmente se incluye la definición que la Asociación Dircom<sup>396</sup> hace en un informe publicado en enero de 2008, sobre la comunicación de crisis en España y que define crisis, como situación no prevista en la organización o su entorno y que precisa de actuaciones extraordinarias para recuperar el control de los acontecimientos y preservar su reputación.

Pues bien, todos los autores coinciden en que la clave en la gestión de una crisis y de su comunicación, está en la prevención y la anticipación, lo que supone prever posibles daños que pueden surgir en cualquier organización y cómo poder solucionar el mal ocasionado y, por supuesto, defender la imagen de la compañía ante sus públicos y la opinión pública<sup>397</sup>.

Sin embargo, el propio Villafañe<sup>398</sup> afirma que en España, según el Informe Anual sobre la Publicidad y el Corporate de 1999, las empresas con facturación superior a los 20.000 millones/año de las antiguas pesetas, que

---

<sup>393</sup> LOSADA, J. C. en COSTA, J. (Editor) (2005), pág. 165.

<sup>394</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 267.

<sup>395</sup> BLACK. S. (2004), pág. 126.

<sup>396</sup> DIRCOM (2008), pág. 8.

<sup>397</sup> FITA TRIAS, J. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 193.

<sup>398</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 265.

dispusieran de una estrategia anti-crisis, estaba sobre el 20% y entre las que la tenían, ésta estaba orientada principalmente hacia crisis catastróficas o accidentales. Este aparente desinterés, no ha mejorado a lo largo de los primeros años del siglo XXI pero sin embargo, la coyuntura económica actual y la situación crítica, que atraviesan muchas empresas, está dejando patente la imperiosa necesidad de acometer el tema de manera preventiva. En una investigación más reciente, realizada sobre el tema, por la Asociación Dircom<sup>399</sup> en el periodo comprendido entre 2000-2005 y publicado el 1 de enero de 2008, sobre una muestra de empresas que superan los 50 millones de € anuales de facturación, los resultados más significativos arrojan los siguientes datos:

El 8'3% de las empresas tienen presupuesto destinado a la prevención de una situación de crisis.

El 29'2% de las empresas encuestadas realiza en alguna ocasión auditorías de prevención de crisis.

El 43'1% de las empresas ha llevado a cabo simulacros de crisis.

Y el 59'5% de las empresas dispone de comité de crisis.

Se podría pues concluir de este estudio de la Asociación Dircom, que los planes de comunicación de crisis se contemplan para ser ejecutados siempre *a posteriori*, es decir, para el caso de que la crisis se presente, no para que su prevención propicie los cambios favorables de evolución y crecimiento. Y en consecuencia, los planes se orientan sobre todo a manejar herramientas de relaciones con los medios de comunicación y de relaciones institucionales.

Sin embargo, esta necesidad vital de anticipación viene determinada por los factores habituales de una situación de crisis que son, entre otros, la sorpresa, la urgencia y la inestabilidad que provoca. Ya que como José Carlos Losada afirma las causas de una crisis son de lo más diversas y dependen en muchos casos de la naturaleza de la empresa<sup>400</sup>. Desde una perspectiva general se pueden apuntar cinco causas como las más comunes que provocan

---

<sup>399</sup> DIRCOM (2008), pág. 101-107.

<sup>400</sup> LOSADA, J. C. en COSTA, J. (Editor) (2005), pág. 166.

una situación crítica para la empresa: catástrofes, fallos funcionales graves, crisis de honorabilidad, amenazas económico-financieras o crisis internas. En todas ellas los efectos dependen de la intensidad, la gravedad, la previsión de tales hechos y sobre todo de la respuesta de la organización. En algunos casos las consecuencias son devastadoras pero en otras ocasiones pueden ser aprovechadas por la compañía como una inmejorable oportunidad de mejorar, incluso su imagen corporativa.

Marie-Hélène Westphalen y José Luis Piñuel<sup>401</sup> estipulan las tipologías de las crisis según:

Según la naturaleza de los acontecimientos en:

- a.- Objetivas como atentados, cambios políticos, etc. o subjetivas como un rumor, un enfrentamiento con la competencia, declaraciones polémicas, etc.
- b.- Técnicas, como puede ser un accidente químico o, por el contrario, de un riesgo derivado de un estado de opinión ante un conflicto social o una decisión política. El riesgo técnico es mucho más fácil de anticipar ya que el de opinión es mucho más sutil y difícil de prever.
- c.- Endógenas cuando atacan a la cohesión interna de la empresa y en un segundo momento amenazan con extenderse a los públicos externos. En contrapartida las exógenas atacan la imagen de la empresa entre los públicos externos y después se extiende al interior de la organización.

Según el tiempo de duración:

- a.- Fase preliminar, en la que la crisis se presiente por ciertos signos precursores como puede ser el descontento de los consumidores, manifestaciones, etc.
- b.- Fase aguda, en la que la crisis estalla, los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento y su cobertura es máxima.
- c.- Fase crónica, cuando los acontecimientos se suceden mientras que la interferencia producida por los diferentes actores de la crisis y, sobre todo, por los medios de comunicación suscita un proceso de acciones y reacciones,

---

<sup>401</sup> WESTPHALEN, M. H. y PIÑUEL, J. L. (1993), pág. 89-91.



tales como el lanzamiento de una investigación, tentativas de una y otra parte para el saneamiento de la situación, negociaciones, etc.

d.- Fase postraumática, cuando tanto la organización tocada por la crisis como los diferentes públicos a los que concierne extraen su balance de ella tomando decisiones traumáticas como son despidos, reestructuraciones y nuevas estrategias.

Independientemente del tiempo real de duración, todos los autores tomados como referencia en este tema<sup>402</sup> destacan que el desarrollo de una crisis, tiene tres fases comunes, sintetizando las apuntadas por Marie-Hélène Westphalen y José Luis Piñuel:

1.- La fase de precrisis, cuando se manifiestan los primeros síntomas del conflicto, aunque inicialmente sea difícil aún evaluar su posible trascendencia. Ésta es la fase en la que el dispositivo corporativo anticrisis debe ponerse en funcionamiento automáticamente.

Lo más importante en la fase de precrisis es:

- Efectuar un diagnóstico riguroso de las causas,
- Movilizar todos los recursos humanos que deban combatir la crisis.
- Anticipar las posibles consecuencias en todos los órdenes que afecten a la actividad de la empresa.

2.- La fase de crisis, suele coincidir cuando el hecho trasciende al exterior, normalmente a través de los medios de comunicación, y comienza la formación de la opinión pública en torno a ese hecho que la provoca.

Las dos claves de esta fase son:

- Eliminación o neutralización de las causas que la originaron.
- Correcta comunicación de la crisis. Evitar el silencio.

3.- La fase de postcrisis, suele prolongarse durante un largo período de tiempo.

Los dos objetivos primordiales son:

---

<sup>402</sup> LOSADA, J. C. en COSTA, J. (Editor) (2005), pág. 170, VILLAFANE, J. (1999), pág. 271 y FITA TRIAS, J. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 203.

- Recuperar lo antes posible la normalidad previa al conflicto, y restablecer la imagen y la reputación corporativas.
- Hacer un balance de la eficacia demostrada ante la crisis y retroalimentar el dispositivo corporativo anticrisis.

Lo cierto es que la evaluación de los resultados de un plan de crisis, es tan difícil de hacer como lo es afirmar que una crisis ha sido bien o mal resuelta, pero en cualquier caso como afirma Libaert<sup>403</sup>, es fundamental llevarla a cabo.

#### **4º.- Programa de comunicación con instituciones y asociaciones.**

Este programa también se denomina programa de relaciones con la comunidad, puesto que su objeto es reforzar la imagen social de la empresa y su grado de integración en el entorno. Hay que tener en cuenta, que las empresas son cada vez más, sujetos sociales, con derechos y obligaciones ante la comunidad, en cuyo seno ejercen un innegable protagonismo, el cual obliga a su vez, a efectuar un esfuerzo de presencia activa en esa sociedad.

También se debe matizar que cuando se habla de “instituciones”, se hace en el sentido amplio y no sólo se identifica con las relaciones con las administraciones públicas, sino con instituciones no gubernamentales como son: universidades, centros de investigación, asociaciones sectoriales, asociaciones de consumidores, cámaras de comercio, sindicatos, etc.

No obstante, pese a la importancia que para la imagen corporativa tiene el plano ético de la empresa, materializado en las relaciones con los agentes sociales de la comunidad, de nuevo Justo Villafañe<sup>404</sup> advierte, que se trata de un programa emergente y de difícil concreción, por las infinitas maneras en las que una compañía puede relacionarse con su entorno.

---

<sup>403</sup> LIBAERT, T. (2005), pág. 276.

<sup>404</sup> VILLAFÑE, J. (1999), pág.286.

Lo que sí es claro, es que este tipo de políticas, para las empresas, se hallan a medio camino entre el compromiso social y el apoyo a los objetivos de negocio. Y que además, la visión que se tiene es de escasa imaginación acerca de la utilidad en términos de imagen. De nuevo, Villafañe apunta, que suele corresponder a empresas con perfil bajo de imagen en las que priman sus objetivos comerciales sobre su imagen corporativa. Sin embargo, Hans Johnsson<sup>405</sup> atestigua la importancia de la comunidad local en el mercado de las empresas, ya que ésta comunidad es la que suministra por ejemplo, las infraestructuras físicas, la actitud del gobierno local frente a la actividad de la empresa, provee a trabajadores y personal administrativo, el sistema impositivo, etc.

Por tanto, la política de relaciones institucionales debe constituir la auténtica estrategia de comunicación de una compañía con uno de sus públicos, en este caso las instituciones, y en consecuencia, los principios que gobiernen tendrán que ser los mismos que aquellos en los que se basa su estrategia de imagen corporativa, por tanto, debe partir del plan estratégico de imagen corporativa. Para ello, el profesor Villafañe recomienda formular ocho cuestiones en torno a la política de relaciones institucionales, como son:

- 1.-Cuál es la visión corporativa acerca de las relaciones institucionales. Por ejemplo, se podrían citar la de fortalecer la imagen corporativa, detectar nuevas oportunidades de negocio o desactivar ciertas amenazas.
- 2.- Cómo se van a gestionar. Estableciendo la estructura organizativa, los criterios de actuación y el procedimiento de coordinación.
- 3.- Qué objetivos deben cumplir. Tales como proyectar una imagen positiva, integrar la empresa en el entorno en el que actúa, influir en las decisiones institucionales que afectan a su actividad, etc.
- 4.- Cuáles van a ser los ejes temáticos de la acción institucional. Los más frecuentes van a ser el desarrollo regional, innovación tecnológica, medio ambiente, patrimonio cultural, investigación, integración social, etc.

---

<sup>405</sup> JOHNSSON, H. (1991), pág. 55.

5.- En qué ámbito territorial se van a ejecutar. El ámbito está condicionado por el territorio de actuación de la compañía que puede ser corporativo, regional o internacional.

6.- Qué líneas de actuación estratégica se van a desarrollar. Estas líneas estarán íntimamente relacionadas con el ámbito territorial de actuación de la empresa.

7.- A qué públicos se pretende llegar. Como en todos los planes o programas estos deben ser precisados y ponderados a través del ya visto mapa de públicos.

8.- Qué planes operativos habrá que implementar. Lo lógico es que exista un plan operativo para cada ámbito territorial y para cada público.

Por tanto, según apunta Justo Villafaña<sup>406</sup>, la nueva ética empresarial exige a ésta que devuelva a la sociedad parte de lo que ésta le ha dado, es decir, la empresa actualmente debe asumir un rol social como ya se apuntaba, llegando incluso a relevar al Estado en su secular obligación de ocuparse de ciertas obligaciones con la colectividad. Y bajo esta concepción, dentro del programa de comunicación con instituciones y asociaciones, también deben contemplarse las actividades de mecenazgo y patrocinio estratégico.

La diferencia entre ambas actividades, es que mientras que el mecenazgo suelen realizarlo las grandes corporaciones, a través de sus fundaciones principalmente para apoyar actividades sociales muy diversas a largo plazo, con el objetivo de construir una imagen positiva y de paso, ciertas ventajas fiscales, el patrocinio sin embargo, sí responde a una política más comercial y de marketing<sup>407</sup>. De hecho, el patrocinio suele identificarse más con la estrategia comercial de una compañía que con su imagen corporativa, en definitiva, responde a gran diversidad de objetivos que pueden ser resumidos en los siguientes tres apartados:

---

<sup>406</sup> VILLAFANE, J. (1993), pág. 310.

<sup>407</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág.294.

- Identificación de la compañía o de una marca con actividades sociales, culturales o deportivas para lograr una imagen intencional en la que estén presentes esos mismos valores.
- Como un elemento más del mix de comunicación, este es el caso por ejemplo, del *sponsoring* de programas de televisión o radio.
- Como medio para evadir legislaciones restrictivas sobre publicidad.

En definitiva, el espacio de convergencia entre el mecenazgo y el patrocinio es justamente la construcción de una imagen positiva de la compañía, y cuando el patrocinio se orienta básicamente hacia ese fin y se planifica a medio plazo es cuando podemos hablar de patrocinio estratégico. Se entiende por tanto, como patrocinio estratégico, a la traducción de la estrategia de imagen corporativa a la política de patrocinio de la entidad con el fin de consolidar su posicionamiento y su imagen intencional ante sus públicos y la comunidad en general.

#### **5°.- Programa de comunicación de responsabilidad social corporativa.**

Lo primero que se debe acotar es el concepto de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y para ello, se toma como referencia la guía para comunicar acciones de responsabilidad social corporativa para pymes<sup>408</sup>. En ella se afirma textualmente que RSC es:

«Más allá del compromiso de crear empleo viable, desarrollar políticas sociales de inclusión y crear riqueza, se espera cada vez más, que las empresas asuman un papel más importante en los ámbitos geográficos y sociales en los que operan. RSC es un compromiso voluntario y tiene una amplia gama de interpretaciones y significados, que van desde aportaciones filantrópicas y apoyo a la comunidad donde se asientan hasta actividades mucho más complejas, como contabilizar el impacto total de las actividades de la empresa sobre los ámbitos económicos, ambientales y sociales afectados.»

---

<sup>408</sup> LESSIDRENSKA, T. (Dir. y Coord.) (2004), pág. 51.

En el informe anual 2006, sobre la comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica, dirigido por Justo Villafaña<sup>409</sup>, se afirma que el año 2005 fue el año de la consolidación de la responsabilidad corporativa, puesto que las compañías comienzan a asumir este intangible, aunque se insiste en que existen diferentes acepciones sobre el concepto. También corrobora esta tendencia, la creación de un Foro de expertos en Responsabilidad Social Empresarial, promovido por el Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales<sup>410</sup> que servirá de referencia para el trabajo en la materia y donde una de sus primeras aportaciones es la definición propia del concepto:

«El sentido más importante del concepto de RSE es la exigencia cívica de una mayor corresponsabilidad de las distintas instituciones y del conjunto de los actores económicos, políticos y sociales con los objetivos de construcción de una sociedad más próspera, con mayores niveles de justicia y equidad y con un medio ambiente más limpio y seguro.»

De lo que sí advierte el informe anual 2006, citado anteriormente, es que parece no estar claro si la RSC se trata de una moda o una tendencia clara, a pesar de que las empresas cada vez inviertan más dinero y tiempo en comunicar al mercado estos temas. Sin embargo, en el informe posterior del año 2007<sup>411</sup>, el 70% de las empresas entrevistadas declara que es algo más que una moda pasajera y que invertir en RSC supone para ellas la aparición de ventajas competitivas como mayor visibilidad para la marca, mejor alineación de los valores con el entorno o mayor eficiencia en la gestión. De hecho, de las empresas que han optado por la gestión de la RSC, el 90% manifiesta haber percibido beneficios tanto tangibles como intangibles. Y lo que sí se aprecia claramente, es que los medios de comunicación no tienen tanta desconfianza en informar sobre la actividad de las empresas en esta materia, frenada anteriormente, llevados por el prejuicio de considerar la comunicación sobre RSC como publicidad encubierta.

---

<sup>409</sup> VILLAFANE, J. (2006), pág. 21.

<sup>410</sup> MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2005), pág. 2.

<sup>411</sup> VILLAFANE, J. (2007), pág.20.

Pero de lo que no cabe duda laguna, es que la RSC es una exigencia social ya que para los ciudadanos españoles, la RSC es el segundo factor en importancia a la hora de valorar positivamente una empresa, por detrás del servicio ofrecido, pero por delante de los resultados que la empresa maneje. Por tanto, éstos consideran más importante la ética que los resultados financieros y exigen que sea uno de los aspectos prioritarios de la gestión empresarial. El consumidor español rechaza las prácticas irresponsables de las empresas y manifiesta una fuerte tendencia a la discriminación de productos por motivaciones éticas. Sin embargo, las empresas españolas demuestran una actitud reactiva frente a la gestión de la sostenibilidad y sólo un 23% de ellas manifiesta un compromiso real con esta gestión.

En este sentido el consultor venezolano Ítalo Pizzolante<sup>412</sup> afirma:

«Mientras la empresa busca hacer más eficiente su operación y reducir agresivamente sus costos, el consumidor-ciudadano está dispuesto a reclamar activamente sus derechos y defenderlos, a exigir el respeto al medio ambiente, denunciar el irrespeto al ser humano cuando es explotado y hasta organizar bloqueos a plantas industriales y supermercados donde se venden productos que cree no cumplen con su visión del rol social y ciudadano de una empresa. [...] Por ello, el desafío hoy es hacer de la competitividad una ventaja sostenible y ello sólo es posible si le incorporamos al concepto de competitividad una visión responsable.»

Entrando ya en materia y como pautas para gestionar la comunicación de la RSC, se toma como referente la “Guía para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa” elaborada por el Ministerio de Economía de los Países Bajos<sup>413</sup> y que establece cinco pasos básicos:

1º.- Se trata de la fase de preparación para el comienzo de la gestión en la que se debe designar un coordinador que sea capaz de analizar el punto de partida de la empresa, para ello hay que formar un equipo y obtener los

---

<sup>412</sup> PIZZOLANTE, I. (2006), pág. 244.

<sup>413</sup> LESSIDRENSKA, T. (Dir. y Coord.) (2004), pág. 10-31.

apoyos oportunos. A partir de ahí hay que establecer un plan y un calendario de trabajo, en función de los recursos disponibles.

2°.- Se deben planificar los contenidos de la memoria en la que se revisen las actividades y metas empresariales claves, para ello de debe describir la visión de la empresa, sus actividades y sus intereses. También habrá que determinar los grupos de interés de la empresa, sus expectativas e intereses y comprobar la viabilidad de informar sobre estos intereses. Extraiga de estos los aspectos sobre los que informar y priorícelos según su viabilidad.

3°.- Con ayuda de la guía GRI (*Global Reporting Initiative*) se podrá seleccionar indicadores sobre los aspectos que han sido identificados en el paso segundo. De este modo se evalúa y mide el desempeño de los indicadores establecidos y para ello, se debe recoger la información y datos pertinentes. Una vez obtenidos los resultados se establecen los objetivos para el siguiente año.

4°.- Una vez comprobada la calidad de los datos, se deben seleccionar los métodos de comunicación más adecuados para la empresa y los públicos a los que se dirige y a partir de ahí, divulgar la memoria.

5°.- Finalmente hay que recoger los comentarios para seguir mejorando y planificar los siguientes pasos. En este paso hay que tener en cuenta que los empleados de la empresa tienen contacto directo con clientes, proveedores y otros grupos de interés y, por lo tanto, disponen de buenas ideas en cuanto a las fórmulas para comunicar el desempeño de la empresa.

#### **6°.- Programa de *lobbying*.**

El *lobbying* también conocido como “cabildeo” o “lobbismo”, es un proceso de comunicación persuasiva, ya que su objetivo es influir y predisponer al receptor, que se concreta en la relación con los poderes públicos. Su práctica según el profesor Jordi Xifra<sup>414</sup>, se basa en influir en los poderes públicos mediante programas de comunicación, ya que el proceso debe ser planificado previamente a su ejecución y nunca, debería ser espontáneo. Ejercer el

---

<sup>414</sup> XIFRA, J. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 155.



*lobbying* es relacionarse y negociar con un público concreto de las organizaciones: el poder político, tanto el legislativo o como el ejecutivo.

Para que este proceso sea eficaz el profesor Xifra dice que los mensajes deben ser mayoritariamente informativos, ya que el fundamento principal del *lobbying*, es completar las lagunas de conocimiento que tiene el legislador respecto del objeto sobre el cual debe tomar una decisión o legislar. Con todo, no siempre los mensajes adoptan la forma informativa, ya que los mensajes publicitarios, en especial las campañas de sensibilización de la opinión pública, sobre el interés defendido por la organización impulsora del *lobbying*, también adquieren protagonismo. La credibilidad de los intereses defendidos en el *lobbying*, deriva en primer lugar, de la representatividad de la organización que se presenta como defensora de los mismos, de hecho, el interés particular debe ser asociativo en primera instancia. Los promotores son, por regla general, un grupo de interés, si bien cada vez más corporaciones privadas, dado su peso económico y social, o incluso los propios estados y entes administrativos territoriales pueden ser promotores de programas de *lobbying* ante competencias superiores.

El *lobbying* siempre debería ser proactivo y por tanto, Jordi Xifra<sup>415</sup> apunta los pasos a seguir para poner en marcha una campaña que comprendería los siguientes pasos:

- 1.- Seguimiento e identificación de los principales temas que pueden ser fuente de oportunidades y/o amenazas.
- 2.- Identificación de los principales actores que intervienen en el proceso político.
- 3.- Comprensión de las posiciones respectivas de los adversarios y los aliados.
- 4.- Definición de los objetivos.
- 5.- Desarrollo de planes de acción.
- 6.- Establecimiento de coaliciones.
- 7.- Desarrollo de sistemas de control para corregir los planes de acción.

---

<sup>415</sup> XIFRA, J. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 157.

8.- Ejecución de los planes de acción.

9.- Medición de los resultados.

Y en líneas generales, esta sería la manera de actuar y de gestionar, cada uno de los programas de comunicación corporativa, que esta investigación destaca.

### **3.3.2.3.2.- La gestión de la comunicación interna.**

La primera reflexión a realizar sobre la gestión de la comunicación interna, es la estrecha relación existente, entre la cultura empresarial y la comunicación interna. De hecho, en general la gestión empresarial estará, como ya se vio en el epígrafe correspondiente, fuertemente condicionada por la cultura de la empresa y determinará en gran medida, el proceso y desarrollo de la comunicación interna y viceversa, llegando a ser uno de los factores determinantes. Según afirma la profesora Marisa del Pozo Lite<sup>416</sup> para que exista comunicación interna, la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia donde la imagen interna y externa confluyan en un mismo modo de actuar y de ser de la empresa, por tanto, cultura y comunicación son, en el ámbito de la empresa dos términos estrechamente unidos.

Parece incuestionable, desde hace décadas en la opinión de Ángel Losada<sup>417</sup>, la importancia que la motivación y la generación de compromiso tienen tanto para la vida interna de las organizaciones como para la generación de unas relaciones positivas con el “mercado” en el que operan y con el entorno social del que forman parte. En lo que se refiere al contexto español, se asiste desde los años '80, a un creciente reconocimiento de la comunicación interna como vehículo para la materialización del potencial que la motivación puede aportar al éxito empresarial. Como resultado, precisamente, de esta tendencia, nos encontramos de forma más reciente tanto con corrientes teóricas como prácticas que relacionan la motivación y su contribución al rendimiento con el valor de la dimensión emocional de la vida de las

---

<sup>416</sup> DEL POZO LITE, M. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 256.

<sup>417</sup> LOSADA VAZQUEZ, A. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 289.

organizaciones. Estas teorías ponen en valor la gestión del conocimiento como dimensión intelectual y emocional de la comunicación interna.

Dentro de este contexto y siguiendo con lo expuesto anteriormente, la comunicación interna en empresas o instituciones se puede definir tomando como referente a Sara Díez Freijeiro<sup>418</sup> del siguiente modo:

«Un conjunto de acciones que se emprenden y consolidan para entablar vínculos entre los miembros de una organización, con el objetivo de comprometerlos e integrarlos en el desarrollo y realización de un proyecto común.»

Sin embargo, independientemente de la importancia que tiene la comunicación interna según el catedrático Justo Villafañe<sup>419</sup>, este es el aspecto más deficitario dentro del *corporate*, ya que la realidad empresarial refleja como las organizaciones tienen las potencialidades de sus miembros dormidas, son frecuentes las barreras entre los diferentes niveles jerárquicos, funcionales y geográficos, y hay, un alto grado de incomunicación. Otra de las realidades de la gestión de la comunicación interna, es que ésta está en manos habitualmente de los departamentos de recursos humanos, lo que provoca, que sus estrategias no estén coordinadas con el resto de acciones de comunicación corporativa. Pero el no hacer una gestión efectiva de la comunicación interna, da lugar a rumores que la profesora del Pozo<sup>420</sup> define como la transmisión de información por canales “no oficiales” en la empresa. No obstante, afirma que no hay que alarmarse por la aparición de los mismos puesto que la mayoría de ellos, son inofensivas especulaciones, que mueren por sí mismas y no tienen mayor trascendencia. Sin embargo, Nicki Stanton<sup>421</sup> asevera que la organización sufrirá a causa de un rumor, ya que estos crean incertidumbre y esta a su vez produce temor y el temor no permite trabajar de forma eficiente. De hecho, la dirección debe comprender que si la empresa no comunica otro lo hará y quizá no en la dirección oportuna.

---

<sup>418</sup> DÍEZ FREIJEIRO, S. (2006), pág. 34.

<sup>419</sup> VILLAFÑE, J. (1999), pág. 301.

<sup>420</sup> DEL POZO LITE, M. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 263.

<sup>421</sup> STANTON, N. (1993), pág. 93.

Villafañe insiste, en que los principios que deben regir la comunicación interna son los siguientes:

- 1.- Distinguir entre información, poner en relación a las personas con los acontecimientos y comunicación, que significa relacionar a las personas entre sí, en un proceso que conlleve influencia mutua entre quienes participan.
- 2.- Es necesaria una actitud proactiva, por parte de la alta dirección, para garantizar el éxito de cualquier plan de comunicación interna. Y es que según palabras de Marisa del Pozo Lite, si la comunicación es necesaria para la buena marcha de la organización, esto implica de una u otra manera liderazgo en todos los niveles en el ámbito empresarial.
- 3.- Proyectar la imagen intencional de la compañía, a través de la comunicación interna, ya que esto constituye la manera más fácil de que las personas que trabajan en ella, proyecten esa misma imagen en su entorno de influencia.
- 4.- Garantizar la coherencia entre la comunicación interna y externa para evitar dos efectos que minan la credibilidad y la eficacia comunicativa. Primero, evitar que existan dos versiones sobre la realidad corporativa y segundo, que la organización reciba información de “segunda mano” procedente de los medios de comunicación o otros canales exteriores.
- 5.- Revalorizar la comunicación interna extendiéndola más allá del ámbito de la compañía y haciéndola llegar a los familiares de empleados, a los colegios y en definitiva, a la sociedad en general.

Y es que la comunicación interna debe lograr implicar a la organización en el desarrollo de su visión estratégica, implicando al personal en el proyecto de la empresa, con la intención de proyectar una imagen positiva, equilibrando la comunicación descendente, ascendente y transversal, consolidando un estilo de dirección que además, favorezca la adecuación a los cambios del entorno. Y para alcanzar estos objetivos, Justo Villafañe<sup>422</sup> propone como instrumentos de la comunicación interna los siguientes: el manual de acogida, cartas del presidente cuando se dan circunstancias especiales, módulos de formación

---

<sup>422</sup> VILLAFañE, J. (1999), pág. 311-315.

para transmitir valores de la cultura corporativa, manual de procedimientos para favorecer la operatividad funcional, periódico electrónico que se puede distribuir por la intranet o físicamente con cierta periodicidad, videorrevista de empresa para ofrecer información que traspase los límites de la compañía y llegue a los familiares, etc. También otras técnicas son la línea directa para la recogida de demandas como las notas de obligada respuesta, reuniones de integración, también de trabajo, de equipo y grupos de mejora.

No obstante la profesora Victoria Carrillo<sup>423</sup>, en cuanto al tema de los instrumentos usados en comunicación interna, atestigua que aún se sigue hablando de algunas herramientas, que aunque superadas en la actualidad por la tecnología, todavía no se han extinguido. Entre estos instrumentos a los que califica de rústicos y prehistóricos, se encuentran los buzones de sugerencias, los tableros de anuncios y la revista o periódico interno.

Todas estas herramientas, ponen en valor el concepto de escucha activa, del que habla la profesora del Pozo<sup>424</sup>, como una de las responsabilidades básicas de los directivos en el ámbito empresarial, con el fin, de motivar e integrar a todos los trabajadores, a los distintos públicos en los objetivos de la empresa, en definitiva en la cultura corporativa.

Y dentro de las estrategias más punteras, a utilizar por la comunicación interna, y de última aparición, se debe destacar la apoyada con la tecnología 2.0, que es en la opinión de Paul Beelen<sup>425</sup>, la creación de blogs privados para las propias compañías que pueden por un lado, apoyar las estrategias de comunicación interna de las empresas y por otro, extraer del mismo modo una información muy importante para crear vínculos de confianza con los empleados y evitar la rumorología. De este modo, se facilitará la actualización de los contenidos constantemente y además la conversación e intercambio de información por parte de los empleados.

---

<sup>423</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005) pág. 73.

<sup>424</sup> DEL POZO LITE, M. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 266.

<sup>425</sup> BEELEN, P. (2006), pág. 12.

En este sentido Villafañe<sup>426</sup> observa que son pocas las empresas que han entendido cómo la comunicación interna, con empleados, puede y debe cambiar a través de algunas de las nuevas aplicaciones que se engloban dentro de la web 2.0: siguen haciendo boletines electrónicos si son modernas, pueden incluso contar con una intranet, pero se pregunta, cuántas han sabido utilizar las nuevas aplicaciones para apoyar y hasta aprovechar comunidades de práctica que pueden existir en la propia empresa o, incluso fuera de ella. Y es que advierte Paul Beelen que para ello, la empresa debe estar preparada para recibir críticas u opiniones no favorables de manera pública y debe saber gestionarlas positivamente.

Finalmente decir que para el profesor Villafañe<sup>427</sup>, el desarrollo del plan de comunicación interna tiene las siguientes fases:

- 1.- Diagnóstico de la comunicación interna de la organización, en el que se evalúa la práctica comunicativa en la organización y se identifican las necesidades de la comunicación interna.
- 2.- Diseño del plan de comunicación interna, en el que se definen los objetivos, se determina el modo de gestión de los recursos disponibles y finalmente se elaboran los programas de comunicación por objetivos y públicos.
- 3.- Ejecución del plan de comunicación interna, en el que se implementa y se controlan los resultados del mismo.

### **3.3.2.3.3.- La gestión de la comunicación de producto y marca.**

Llegado el último epígrafe de este capítulo, se debe afirmar que está claro que la comunicación de producto debe comenzar por un nivel superior, como ha sido apuntado, ya que las organizaciones deben configurar y transmitir en un primer momento, una imagen a sus públicos que les sirva de referencia. A partir de ahí, esta imagen como apuntan Pedro Reinares y Sergio Calvo<sup>428</sup>

---

<sup>426</sup> VILLAFANE, J. (2008), pág. 19.

<sup>427</sup> VILLAFANE, J. (1999), pág. 316-318.

<sup>428</sup> REINARES LARA, P. y CALVO FERNÁNDEZ, S (1999), pág. 1.

servirá de referencia, como paraguas bajo el que situar todos los productos de la empresa y que permita un reconocimiento rápido de los mismos.

Además, para poder lograr una política global coherente, es necesario que toda la comunicación de producto y marca se subordine a la política de comunicación integrada de la organización, pues de lo contrario, advierte Capriotti<sup>429</sup>, puede suceder que la comunicación de producto transmita unos mensajes no coherentes con los mensajes de la organización como tal. También la tipología de estrategia de marca o de producto que desarrolle la empresa, determinará las actuaciones en este sentido y tendrá un peso determinante en la configuración de la imagen de la compañía.

Además, la profesora Dña. Matilde Obradors<sup>430</sup>, llega a la conclusión de que la comunicación de producto o marca principalmente relacionada con el término publicidad, pone de manifiesto que su objeto es la venta, de hecho las comunicaciones publicitarias no tienen como objetivo contar una historia, como puede pasar en las creaciones cinematográficas, sino que su objeto es influenciar a un determinado público en sus opiniones, sentimientos y actitudes.

Y es que en la actualidad, se debe ser consciente de que las estrategias de comunicación de producto o marketing se desarrollan en mercados altamente competitivos, donde los consumidores tienen una amplia oferta de productos y marcas para satisfacer una misma necesidad. Ante este panorama, dicen Reinales y Calvo<sup>431</sup>, no basta con ofertar un producto de calidad excepcional, es necesario comunicarse con los clientes y darles a conocer la oferta de la empresa, ya que si no la conocen difícilmente pasarán a adquirirlo. Como afirma la profesora Victoria Carrillo<sup>432</sup>, en una situación donde concurren multitud de productos y servicios de características muy similares, la mayoría

---

<sup>429</sup> CAPRIOTTI, P. (1992), pág. 133.

<sup>430</sup> OBRADORS, M. (2007) pág. 180.

<sup>431</sup> REINARES LARA, P. y CALVO FERNÁNDEZ, S (1999), pág. 1.

<sup>432</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 29.

de las veces, la diferenciación viene de la mano de una eficiente comunicación. Y afirma textualmente:

«En este sentido, la percepción que se tiene de cada marca hace que los consumidores se decanten por un producto o un servicio determinado que, probablemente, compita en igualdad de precio y características con otros bienes. Resulta obvia, por tanto, la relevancia de una buena estrategia de comunicación para los productos y, a fin de cuentas, también para la empresa.»

Esta tipología de comunicación se denomina de producto o marketing ya que se integra como un elemento dentro del marketing mix, que mezcla las cuatro variables tradicionales del marketing como son el producto, el precio, la comunicación y la distribución. Concretamente prosigue la profesora Carrillo, la comunicación de producto, se encarga de informar, persuadir y recordar al mercado, la existencia de un bien o servicio, con la intención de influir en el comportamiento del receptor o destinatario.

Pero se debe insistir en la reflexión ya vertida, pero que ahora aporta el profesor David Alameda<sup>433</sup>, y que es consecuencia de la ya citada semejanza, que existe entre los productos y que hace que la posibilidad de sostener en el tiempo una diferenciación tangible sea cada vez más difícil, ya que el mercado iguala inexorablemente la oferta o la innovación gracias a la rapidez con que funciona la transferencia tecnológica, los procesos de producción, etc. Por tanto, hay que hablar más que de comunicación de producto, de comunicación de valores de la marca e incluso hay autores como David Alameda, que apuntan que de la comunicación de marca hay que pasar, a transmitir los valores de la empresa en la comunicación publicitaria, ligando comunicación publicitaria a la generación de valores corporativos.

Por esto, la también denominada comunicación comercial está ligada tanto al producto como a la marca y no a la institución como tal, aunque influye en su imagen de forma directa. Para ella, su eje tradicional de actuación ha sido la publicidad en medios convencionales principalmente, pero también utiliza

---

<sup>433</sup> ALAMEDA GARCÍA, D. (2006), pág. 95 y 147.



otras acciones no estrictamente publicitarias, los denominados medios no convencionales que son la fuerza de ventas, las promociones, el marketing directo, el marketing relacional, el *merchandising*, la publicidad en el lugar de ventas, etc.<sup>434</sup> medios y herramientas que serán brevemente revidadas. El tipo de medios a utilizar en cada caso, vendrá determinado por el tipo de producto o servicio, los recursos disponibles de la empresa, la naturaleza del mercado, las etapas del proceso de compra, el ciclo de vida del producto, si son productos de gran consumo o productos industriales, etc.<sup>435</sup> Y también por el tipo de estrategia empresarial y comunicacional.

Se debe recalcar que la diferenciación entre medios convencionales (*above the line*, ATL) y no convencionales (*below the line*, BTL), esta investigación la considera obsoleta, pues tiene su origen en la superioridad a nivel de inversión que los medios considerados convencionales, han mantenido históricamente, aunque la tendencia está cambiando en los últimos años. Y además, su origen también está en la juventud de muchos de los medios no convencionales, que por falta de conocimiento por su reciente aparición, han sido catalogados de *below the line* o no convencionales. Sin embargo, los datos de inversión publicitaria 2009 que publica Infoadex, consolidan la tendencia al alza de las inversiones en medios BTL que este año han sido de un 52'4%, frente a los medios ATL que han obtenido un 47'6% de las inversiones<sup>436</sup>.

Esta tendencia se debe principalmente, a que los medios tradicionales están saturados y están perdiendo su supremacía frente a las audiencias, por otro lado, está la fragmentación audiencias provocada por la aparición de nuevos medios como la TDT y otro tipo de medios móviles. Y todo esto, hace que los consumidores cada vez sean más difíciles de alcanzar y además, consuman principalmente medios interactivos, lo que les permita tener un papel más activo. Todo esto hace que los mensajes publicitarios no tengan la eficacia

---

<sup>434</sup> ALAMEDA GARCÍA, D. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 317.

<sup>435</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 31.

<sup>436</sup> INFOADEX (2009), pág. 9.

que se espera de ellos, según Miguel Ángel Pérez Ruiz<sup>437</sup>, ante la acumulación excesiva de ruido publicitario, que ilustra del siguiente modo:

«Es decir, la audiovisualización de los mensajes publicitarios, tanto de manera indirecta como directa, que se traducen en exposiciones, menciones de productos y/o marcas, recomendaciones de los mismos, premios a quienes llamen o envíen mensajes y un sinfín de formas con las que se bombardea diariamente al televidente. Esa lluvia ininterrumpida, que no se percibe completa, no es fácil de soportar. Las leyes más elementales de la psicología dicen que, para poder persuadir a alguien, primeramente hay que conseguir que perciba nuestro mensaje, lo entienda, lo almacene y lo recupere cuando vaya a actuar. La acumulación excesiva sólo merma considerablemente la calidad de los *grps*, sino que puede anularlos, lo que influye directamente en la retención y, en definitiva, en la persuasión, que es lo que intenta conseguir el anunciante y por lo que paga.»

Frente a esta radiografía que se ha realizado encontramos investigaciones como el estudio europeo NetObserver 2007<sup>438</sup>, en el que han participado más de 210.000 internautas de España, Italia, Francia, Reino Unido y Alemania, que confirman que los jóvenes principalmente exigen que la publicidad *on line* sea personalizada. Si ya en medios no convencionales la tendencia es clara con el marketing directo y relacional, por la eficacia del propio medio, en los medios *on line* se confirma que la exigencia de la personalización viene marcada por el propio consumidor, lo que convierte la red en un medio con un potencial muy importante para la comunicación de producto y marca.

Una vez analizada la coyuntura en la que se desarrolla la comunicación de producto y marca actualmente, cabe detenerse en estos momentos en su metodología de trabajo, y posteriormente, revisar brevemente los medios y herramientas a utilizar. Para el análisis de la metodología se toma como referente a David Alameda<sup>439</sup> cuando describe el proceso de planificación estratégica que comienza cuando el anunciante determina el papel que quiere que tenga la publicidad, en el desarrollo de sus actuaciones y para ello, hay

---

<sup>437</sup> PÉREZ RUIZ, M. A. en VILLAFÁÑE, J. (2005), pág. 67.

<sup>438</sup> NET OBSERVER EUROPA (marzo 2007).

<sup>439</sup> ALAMEDA GARCÍA, D. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 334-348.

que realizar un plan de publicidad específico. En este plan lo primero es el conocimiento sobre el mercado al que debe ir dirigida su publicidad, o lo que se denomina, segmentación de mercado, después, vendrá la determinación de los objetivos publicitarios, el presupuesto y la búsqueda de colaboración de entidades externas como agencias de publicidad, centrales de compra de medios, institutos de investigación, productoras, etc. para la creación y ejecución de la campaña.

Respecto a los objetivos que persigue la comunicación comercial son principalmente la creación de imagen de marca, la diferenciación de producto, el posicionamiento, cambio de actitudes, educar hábitos, generar confianza hacia una marca, comunicar ventajas, diferenciar la marca, presentar nuevos productos, etc.<sup>440</sup> Pero el eje central sobre el que descansa toda la planificación estratégica publicitaria<sup>441</sup>, está en las tres decisiones estratégicas básicas a adoptar:

1º.- Determinación de la *copy strategy*, que incluye la determinación de los objetivos que se citaban anteriormente de publicidad, el público objetivo y el presupuesto del que se dispone. Se desarrolla dentro de la empresa, pero a partir de esa fase se puede optar o bien porque la empresa gestione ella misma su publicidad o bien contratar los servicios de organizaciones externas.

2º.- Determinación de la estrategia creativa, que permite diseñar el contenido y la forma del mensaje publicitario.

3º.- Determinación de la estrategia de medios, que permite decidir por qué medios y soportes se van a difundir los mensajes publicitarios.

Respecto a la estrategia creativa se debe tener en consideración que la creación publicitaria debe disponer de una metodología propia de creación, se debe antes que nada realizar una reflexión sobre que tal vez, el mayor obstáculo con que se encuentra la comunicación creativa publicitaria, como

---

<sup>440</sup> SOLER PUJALS, P. (1993), pág. 27.

<sup>441</sup> REINARES LARA, P. y CALVO FERNÁNDEZ, S (1999), pág. 14-16.

afirma el catedrático José María Ricarte<sup>442</sup>, es la valoración de lo que es su fundamento, su razón de ser, el verdadero “producto” que elabora: la creación de ideas al servicio de una comunicación persuasiva. Los fundamentos de la actual publicidad, entendida como proceso técnico-creativo, se remontan a la revolución industrial del siglo XIX.

Además, el papel de la publicidad afirma Ricarte, es destacar la diferencia, asombrar, sorprender y seducir, utilizando un valor añadido a los productos, a los servicios o a las personas. Y para lograrlo, el creativo publicitario utilizará todos los medios que tenga a su disposición con tal de descubrir, exaltar e, incluso, crear esta diferencia exclusiva, mediante palabras, imágenes y sonidos<sup>443</sup>. Es por tanto, en este proceso donde reside todo su poder de expresión y cuya meta es la creación o mejor, la atribución de una estrategia de creación que ha de impregnar toda su comunicación. Lo que sucede es que esta estrategia creativa, esta forma de crear, ha suscitado siempre en la profesión publicitaria polémicas, enfoques y opiniones diversas.

Sin embargo, por estas peculiaridades que antes eran citadas de la actividad publicitaria, el método publicitario consiste en seleccionar la promesa publicitaria y definir el consumidor al que va dirigida; es decir, qué atributo del producto deber ser vendido a qué prototipo de consumidor. La publicidad tiene que analizar el producto, profundizar en el estudio motivacional del consumidor y diseñar una estrategia creativa, para llegar a crear imágenes que estimulen las actitudes de consumo<sup>444</sup>. No obstante, esta descripción tan sencilla del método de creación publicitaria, cada vez resulta más difícil evidentemente por diversos motivos como la revolución tecnológica, las mismas posibilidades técnicas de todos los productos lo que crea una homogeneización, los cambios producidos en los consumidores, la fragmentación de audiencias, pérdida de eficacia de los medios, la saturación publicitaria, etc.

---

<sup>442</sup> RICARTE BESCÓS, J. M. (1998) pág. 207.

<sup>443</sup> RICARTE BESCÓS, J. M. (1998) pág. 207.

<sup>444</sup> OBRADORS, M. (2007) pág. 180.

Lo que sí es evidente, es que la comunicación publicitaria produce y utiliza un producto interactivo: la creatividad, basado en una fórmula compuesta a parte iguales de invención y de inspiración. Con una peculiaridad: que esta fórmula tiene que pasar necesariamente por una prueba ética de la valoración, así de este modo, cumple el ciclo que perfecciona el acto de creación publicitaria en palabras de José María Ricarte. Por tanto, la compleja naturaleza del proceso creativo publicitario, obliga a trazarse una cierta disciplina creativa que se resume en el permanente desarrollo y aplicación de unas determinadas cualidades intuitivas como el dominio de la imaginación, la sensibilidad innovadora y la capacidad de implicación. Estas cualidades, a pesar de no pertenecer al proceso de razonamiento, han de estar en la comunicación publicitaria al servicio del producto o servicio, del público objetivo y del mercado.

En definitiva, se puede concluir que aunque la base del método creativo publicitario es el común a todos los actos de creación sean de la índole que sean, por sus peculiaridades y características como disciplina al servicio de unos intereses del emisor, del anunciante, tiene que tener en consideración ciertos criterios metodológicos específicos y propios de la creación publicitaria.

Y es que este proceso publicitario se inicia cuando el anunciante, encarga una campaña publicitaria, motivado por un problema de comunicación, a la agencia con la entrega del *briefing*. Este documento donde debe incluirse toda la información relevante sobre la marca, producto, etc. será analizado detenidamente por la agencia con el objetivo de proponer *contrabriefing* a la empresa anunciante, planteando las dudas o información adicional necesaria. A partir de dicha información la agencia elabora la estrategia de comunicación, en la que se detallan los objetivos a alcanzar en términos de comunicación y a partir de esta estrategia, se comienza con la elaboración de la estrategia creativa o *copy strategy*. En esta estrategia creativa se determinan los objetivos creativos, el público objetivo o *target*, la promesa,

el tono o el estilo de la campaña e incluso aquellos imperativos que se tengan que tener en consideración para la creación de la campaña.

Para la determinación de la estrategia de medios se toma como referente la reflexión del profesor Juan Benavides<sup>445</sup>, que afirma que los medios no son simples transmisores de información, sino que son, especialmente, constructores de la realidad de las organizaciones e instituciones sociales. Esto significa que el director de comunicación debe racionalizar la relación de su organización (en función de su tamaño y de los productos y servicios que ofrece a la sociedad) con los medios de comunicación que sitúan a ésta en un determinado circuito de significados. En este sentido resulta interesante subrayar que, hoy por hoy, las organizaciones no utilizan muy adecuadamente los medios no convencionales (como el caso de internet<sup>446</sup>), y si lo hacen no derivan de ellos todas sus inmensas posibilidades; más todavía, los utilizan exclusivamente de una forma convencional, lo que supone, cuando menos, una contradicción.

En definitiva existe una desconfianza de las organizaciones frente a los medios de comunicación. La organización necesita de ellos, pero éstos son autónomos y, en la mayoría de las ocasiones, arbitrarios con respecto a la forma de interpretar los problemas de la organización o de relacionar éstos con otros, en principio, ajenos a ella. Además, respecto a los medios no convencionales falta definición de los mismos y hay una escasa utilización de sus recursos a pesar de que las acciones publicitarias tradicionales generan desconfianza. En definitiva como afirma Juan Benavides<sup>447</sup>, está la necesidad de investigar nuevas acciones comunicativas que den una razón global de la existencia de la organización al tiempo que estudian la realidad, cada vez más personalizada, del consumidor, cliente o asociado.

---

<sup>445</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 26.

<sup>446</sup> Esta investigación está de acuerdo con Benavides cuando clasifica internet como un medio no convencional aunque fuentes como Infoadex lo catalogue como medio convencional. Consideramos que la evolución que ha llevado y las inmensas posibilidades que ofrece al anunciante le hacen tener características (posibilidad de personalizar mensajes y contenidos, capacidad de corrección rápida en base a resultados instantáneos, consumo de otros medios convencionales a través de él, etc.) más propias de los medios no convencionales.

<sup>447</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 31.

Los medios y soportes que utiliza la comunicación de producto o marca son principalmente:

1.- Comunicación directa y venta personal<sup>448</sup>. Se trata de las acciones de comunicación que realiza la fuerza de ventas de la empresa de cara a sus clientes, normalmente este tipo de comunicación suele ser directa aunque sea a través de internet, correo, teléfono o cara a cara.

2.- Publicidad en medios convencionales<sup>449</sup>.

a.- Diarios. Tanto los de información general, como los gratuitos, los deportivos, etc.

b.- Dominicales.

c.- Revistas. Tanto de información general, como especializadas en decoración, femeninas, masculinas, moda, corazón, deportes, etc.

d.- Radio.

e.- Cine.

f.- Televisión. Incluye televisiones nacionales, autonómicas, canales temáticos, televisiones locales, etc.

g.- Exterior. Incluye cabinas de teléfono, transporte, monopostes, luminosos, lonas, etc.

h.- Internet (pc y móvil). Incluye enlaces patrocinados y formatos gráficos.

3.- Publicidad en medios no convencionales<sup>450</sup>.

a.- Publicidad y animaciones en el punto de venta.

b.- Merchandising, rotulación, directorios.

c.- Marketing promocional y promoción de ventas.

d.- Marketing relacional.

---

<sup>448</sup> CARRILLO DURÁN, M. V. y OTROS (2005), pág. 34.

<sup>449</sup> Para esta clasificación de medios convencionales se toma de referencia la clasificación realizada por INFOADEX (2009), pág. 9-10.

<sup>450</sup> Para esta clasificación de medios no convencionales se toma de referencia la clasificación realizada por INFOADEX (2009), pág. 12 y también a REINARES LARA, P. y CALVO FERNÁNDEZ, S (1999).

- e.- Marketing directo.
- f.- Buzoneo y folletos.
- g.- Marketing telefónico.
- h.- Marketing móvil (excluido internet).
- i.- Ferias y exposiciones.
- j.- Actos de patrocinio deportivo.
- k.- Publicaciones empresariales.

Con esta clasificación se da por concluido el repaso a la gestión de la imagen y la comunicación corporativa y se da paso, a las conclusiones del capítulo tercero.



### ***Conclusiones del capítulo tercero.***

Estas conclusiones son fruto de la descripción exhaustiva, que ha sido realizada en este capítulo, sobre la metodología de trabajo para la gestión estratégica de la comunicación corporativa y los agentes que intervienen en ella. También se destaca, que ha sido importante la intención de contemplar las consideradas últimas tendencias en este sentido y para ello, se ha tomado principalmente como referente al catedrático Justo Villafañe, experto en la materia. Este tercer capítulo del marco teórico, pretende dar paso a la aproximación definitiva, al objeto de estudio de esta tesis doctoral, la gestión de la comunicación de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, caracterizados por ser mayoritariamente pequeñas y medianas empresas.

Estas conclusiones son concretamente:

1ª.- La situación actual de crisis por la que atraviesa la economía mundial y la española, dotan de provisionalidad todos los esquemas que en este capítulo se plantean, y que han supuesto hasta la fecha, un fundamento claro en la epistemología de la comunicación corporativa. Aunque el sector de la comunicación siempre está en proceso de cambio por su propia dinámica, en estos momentos, se está atravesando un punto de inflexión crucial para los profesionales de la comunicación corporativa. Esta situación no deja predecir fácilmente las consecuencias finales de su desarrollo y cuáles serán, los nuevos esquemas y patrones que regirán esta disciplina.

2ª.- Aún así, se profundiza en los agentes y estructuras del sistema comunicacional, que actualmente intervienen en la gestión estratégica de la comunicación corporativa, puesto que son el único referente que retrata la situación y la realidad del sector. Y para ello, se toman dos modelos de la estructura de la publicidad, uno de Miguel Ángel Pérez Ruiz, de 1996, y el segundo de Mariano Castellblanque, de 2001, ante la ausencia de un modelo específico de la comunicación corporativa. En estos modelos de la publicidad,

concretamente esta investigación se centra en la estructura central o nuclear, que destaca como agentes, al anunciante, a las empresas de publicidad, a los medios y soportes de comunicación y finalmente, a los consumidores. Y aunque se retratan los cuatro agentes citados, se da mayor importancia a los dos primeros, al anunciante y a las empresas de publicidad, adaptándolos en la medida de lo posible, a la comunicación corporativa y por tanto, se habla en profundidad de la figura del director de comunicación o dircom, en el caso del anunciante y de la consultora de comunicación, en el caso de las empresas de publicidad.

3ª.- Se 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 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, esto, junto a la falta de coordinación, dificulta un estilo propio de comunicación empresarial. La función esencial del dircom es la consecución de una imagen positiva para la empresa, que mantenida en el tiempo de forma coherente, se convierta en buena reputación. Sus funciones más importantes por tanto, 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.

4ª.- El agente externo, que por su naturaleza, debe gestionar la comunicación corporativa para el anunciante, debe ser la consultora de comunicación, estructura empresarial emergente. Sin embargo, bien es cierto, que la realidad demuestra que también las agencias de publicidad y de relaciones públicas lo hacen. Se trata de una solución para externalizar estas tareas por parte de las compañías, como si se tratase de un dircom puntual, ya que en

muchos casos no tienen departamentos capaces de hacerlo, y también, carecen de una cultura de marca y comunicación corporativa. Esto explica, que las tareas principales que asumen son la consultoría estratégica de comunicación y la formación de comunicación para directivos. Se trataría por tanto, de un *partner* de comunicación sin compromiso alguno con los proveedores o técnica concreta de comunicación, ya que junto con el cliente, decidirá qué proveedor se necesita o es el más conveniente para cada trabajo, lo que garantiza una estricta imparcialidad. Por tanto, contribuye a la construcción de una percepción positiva de una organización, frente a los públicos clave y de acuerdo al plan de negocios de la compañía. El trabajar con una consultora externa en comunicación, tiene ventajas como no estar “contaminado” o condicionado por las presiones o costumbres internas, y aportar, un amplio conocimiento de diferentes experiencias siempre enriquecedoras para la empresa.

5ª.- Las relaciones entre el anunciante y la consultora externa, deben estar regidas por el principio de confianza, puesto que ambos manejarán información altamente confidencial. Esta confianza además, debe estar basada en una relación de transparencia, en la que será importante la “química” entre el responsable de comunicación de la compañía y el consultor. Existen códigos de conducta en este sentido promovidos por asociaciones empresariales que aglutinan ambas partes, y que básicamente piden de la agencia/consultora, ideas que contribuyan al desarrollo eficaz de su negocio y que exigen al anunciante/empresa, estabilidad y fidelidad en beneficio de las marcas y claridad en los encargos que hacen. Pero un tema todavía por resolver y fuente constante de conflicto, entre ambas partes se trate de consultora o de agencias de publicidad o relaciones públicas, es la remuneración, en el que no se han encontrado fórmulas que satisfagan ambas partes y esto, repercute en una imagen poco transparente para los agentes externos.

6ª.- El origen del modelo de gestión de la comunicación corporativa, se encuentra en dos modelos de las relaciones públicas, el primero planteado en el siglo XIX por Edward Bernays, que es considerado el padre de las relaciones públicas y que plantea, de manera rudimentaria, lo que hoy se entiende por estrategia de comunicación. El otro modelo tiene su base, en los cuatro planteamientos que Grunig y Hunt hacen fruto de una investigación empírica, que marcó un punto de inflexión fundamental en esta disciplina y que todavía hoy siguen vigentes. El modelo de gestión de la comunicación corporativa, planteado por esta investigación, tiene su base científica en el cuarto supuesto que formulan Grunig y Hunt, concretamente el modelo simétrico bidireccional, en el que la finalidad última de dicha gestión es la comprensión mutua entre la organización y sus públicos. Está claro que hay actualizaciones y reformulaciones posteriores a este planteamiento, pero aún así, servirá de base para el modelo seleccionado y considerado como el ideal a alcanzar por parte de las empresas y sus responsables de comunicación. En este modelo ideal jugará un papel fundamental la identidad corporativa, en primera instancia, y el objetivo último, será alcanzar una imagen positiva.

7ª.- Hay diversos modelos y enfoques válidos a la hora de gestionar la comunicación corporativa, sin embargo, esta tesis doctoral tomará como referente concretamente uno, el planteado por el catedrático Justo Villafañe a través de dos libros básicos de referencia en la materia. Su primera aportación metodológica vino con “Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas” en 1993 y posteriormente, con actualizaciones “La gestión profesional de la imagen corporativa” en 1999. Este modelo, al igual que los planteados por otros autores, coincide en ciertas características generales que se recogen a modo de pinceladas; la empresa es un sistema de relaciones continuas tanto con públicos internos como externos y estos, son lo más importante de todo el proceso comunicacional, por ello, la comunicación debe ser gestionada de forma integral y proactiva, además, la coherencia y la diferenciación en la gestión, son claves para la creación de valor y para ello, necesita de una mentalidad estratégica.

8ª.- No obstante, es necesario distinguir según el desarrollo en lo que a materia de comunicación se refiere tres tipos básicos de organizaciones, los tres tipos se definen independientemente del tamaño que tenga la empresa, aunque bien es cierto que en muchos casos, el nivel de desarrollo de la comunicación va asociado a las dimensiones de la organización. Seguimos la clasificación realizada por la profesora Carrillo y el profesor Tato. El primero, de los tres niveles, se denomina organizaciones básicas primarias, son aquellas en las que existe una evidente necesidad de comunicar, que en la mayoría de los casos parece reducida a comunicar sobre los productos, para lo que en muchas ocasiones se crea una “marca” para un producto, que no pasa de ser una etiqueta para los envases. Respecto a la gestión de la comunicación, está centrada principalmente en el producto, este escenario reduce la comunicación empresarial a hacer publicidad, y alguna otra técnica de promoción de producto. El segundo nivel de desarrollo es el denominado, organizaciones básicas secundarias, que son las que actuando del mismo modo que las primarias, pueden tener la necesidad de hacer algún tipo de comunicación de la propia empresa. Esta comunicación externa, suele estar reducida a hacer algún tipo de comunicación de tipo corporativo, dirigida a públicos externos y casi siempre, reducida a mantener algún contacto con los medios de comunicación, intentando tener presencia en ellos, quedando un pequeñísimo ámbito de trabajo para la comunicación interna. Una de las razones que dan los profesores Carrillo y Tato, respecto a este panorama, es porque las empresas medianas y pequeñas desconocen el alcance de la comunicación en las organizaciones. El tercer nivel es el denominado organizaciones avanzadas, básicamente estas empresas, son las que han incluido la gestión de los activos intangibles en su política de comunicación, junto con la tradicional gestión de la comunicación comercial, corporativa e interna.

9ª.- Aunque la anterior clasificación debe suponer una referencia para esta investigación, pues el objeto de estudio está centrado en la pequeña y mediana empresa a la que se le presupone un perfil bajo en el desarrollo de la comunicación, este capítulo describe el modelo ideal al que cualquier

empresa debe aspirar independientemente de su tamaño y estructura. Este modelo tomado como guía desarrolla la gestión estratégica de la imagen corporativa en tres etapas fundamentales, la primera, consiste en la definición de la estrategia de imagen donde como punto de partida se debe analizar la imagen que la empresa tiene en el momento de comenzar el trabajo, la segunda, la configuración de la personalidad corporativa que debe ser adaptada a la imagen intencional y finalmente, la propia gestión de la comunicación, que trata de controlar la imagen a través de distintos programas de comunicación. Para la propia implantación y desarrollo del modelo de gestión de la comunicación corporativa se plantean siete etapas fundamentales:

1.- **Auditoría de imagen.** Para poder definir la estrategia de imagen que es la directriz fundamental para todo este proceso y por tanto, su definición supone un momento crucial, se debe previamente determinar cuál es su estado actual, y cuál, es la imagen necesaria a alcanzar para llevar con éxito el proyecto empresarial. La estrategia deberá eliminar las disonancias entre las dos imágenes, la real y la intencional o necesaria. Las variables a tener en consideración para esta auditoría son la imagen funcional que corresponde al comportamiento corporativo (calidad de productos, red comercial, solvencia financiera, etc.), la autoimagen o la cultura corporativa (valores, costumbres, actitudes grupales, etc.) y finalmente, la imagen intencional que es la personalidad corporativa (inputs con clara vocación comunicativa como relaciones con los medios, etc.).

2.- **Observatorio permanente de imagen corporativa.** Una vez se conoce el estado actual de la imagen corporativa, el observatorio o investigación de seguimiento continuo, es otro procedimiento de control y evaluación. Este, sirve para conocer la evolución de la imagen y evitar inversiones mal dirigidas, haciendo mediciones periódicas a fin de tener un sistema de seguimiento continuo ante cambios o fenómenos especiales.

3.- **Programas de identidad visual.** Tanto este programa, como el manual de gestión de la comunicación, y el de cambio cultural, que son

las siguientes fases de desarrollo, tienen como objetivo, la configuración de la personalidad corporativa. La personalidad está asociada a la identidad y ésta, se expresa a través del comportamiento, la cultura y la propia personalidad. Concretamente la identidad visual, a diferencia de la cultura y comportamiento corporativo, se corresponde a la imagen intencional, pues pretende proyectar voluntariamente, una imagen codificada y planificada a sus públicos. Esta identidad visual estará compuesta por un signo lingüístico y un signo visual (el logo, el símbolo, el logo-símbolo, las tipografías y el color o colores), y deberá contar, con un programa o manual de normas de uso. Se debe advertir que es importante no confundir, como sucede, la identidad corporativa con la identidad visual corporativa, este, es uno de los procesos más fácilmente gestionables de la comunicación corporativa, aunque entraña también una fase importante de investigación y análisis previo.

4.- **Manual de gestión de la comunicación.** Este es el instrumento específico de gestión de la comunicación, denominado por otros autores de referencia como plan estratégico de comunicación. Este manual es una declaración expresa de la política comunicativa de la compañía, ya que en él se incluye desde la estrategia plurianual de imagen y comunicación, hasta la concreción específica de los planes concretos que han de ejecutar la estrategia. Además, contiene el aparato normativo que regula, cómo ha de ser la praxis comunicativa desde el punto de vista conceptual, formal y funcional, para lograr transmitir una imagen homogénea a través de su comunicación, creando un estilo propio para diferenciar e identificar a la compañía. Este manual según Villafañe debe contener el plan estratégico de imagen corporativa, la dimensión y composición de la dirección de comunicación, las normas generales de comunicación que definen el estilo corporativo y que se concretan a su vez en la carta de identidad, el posicionamiento estratégico, la identidad visual, el libro de estilo y la dimensión funcional que regula las relaciones, actuaciones, etc. Este

manual, también debe determinar el mapa de públicos y finalmente el plan anual de comunicación.

5.- **Programa de cambio cultural.** Este programa es uno de los más complejos de todo lo revisado hasta este momento ya que tiene estrecha relación con la naturaleza humana. El objetivo de este programa es ajustar la cultura corporativa al proyecto empresarial o su cambio, si se opone al desarrollo de este proyecto, ya que si la filosofía empresa y la cultura no van al unísono, la cultura corporativa puede convertirse en la principal barrera de la empresa para el logro de sus metas corporativas. La cultura se manifiesta principalmente en lo que “somos” como organización (la identidad corporativa), lo que “pensamos” (el sistema de valores) y lo que “hacemos” (la unidad estratégica). Todos estos aspectos se concretan en datos clave para la imagen de una compañía como son su historia, el grado de cohesión, las relaciones jerárquicas, la disposición espacial, la imagen externa, la comunicación interna, etc. Por tanto, gestionar la cultura corporativa proporciona construir la identidad corporativa, cohesionar internamente a la organización, favorecer la implicación del personal y el clima interno.

6.- **Programas de comunicación corporativa.** Es el primero de los tres programas, a través de los cuales se gestiona la imagen de la organización, aunque no son los únicos elementos que influyen en la imagen, sí son los únicos, que se crean específicamente para ello. Este en concreto es el conjunto de mensajes que una organización proyecta, a un público determinado, a fin de darse a conocer, dar a conocer su visión, misión y proyecto empresarial, para lograr una relación estable entre organización y sus públicos. Los programas analizados en este marco teórico y a través de los cuales se gestiona la comunicación corporativa son seis: las relaciones informativas, la comunicación financiera, la comunicación de crisis, la comunicación con instituciones y asociaciones, la comunicación de programas de responsabilidad social corporativa y finalmente, el *lobbying*.



**7.- Programas de comunicación interna.** Se debe destacar en primer lugar la estrecha relación entre la cultura corporativa y la comunicación interna, ya que para que esta sea posible la cultura debe crear identidad. Es incuestionable la importancia de la motivación y el compromiso en la vida interna de la compañía para que trascienda a la comunicación externa. También se destaca la gestión del conocimiento como dimensión intelectual y emocional de la comunicación interna, la escucha activa así como los instrumentos para la gestión de la comunicación interna desde los tradicionales, hasta los nuevos entornos creados por la filosofía de la web 2.0, como los blogs, redes sociales, etc.

Esta investigación, añade un octavo apartado que trata sobre el programa de comunicación de producto o marca, fundamental también en la configuración de la imagen corporativa y que además, es considerado por muchas empresas como el único eje comunicacional donde concentran sus esfuerzos en la materia.

**8.- Programa de comunicación de producto y marca.** La política de comunicación de producto y marca debe estar subordinada, y en coordinación constante, con las otras dos comunicaciones de la empresa, la corporativa y la interna para evitar disfunciones. Además se debe tener en consideración que las estrategias de comunicación de producto o marketing, se desarrollan en mercados altamente competitivos, donde los consumidores tienen una amplia oferta de productos y marcas para satisfacer una misma necesidad, ante esta realidad la tendencia, es que hay que hablar más que de comunicación de producto, de comunicación de los valores de la marca, que es donde reside la capacidad de diferenciación.

10ª.- También se incluye la auditoría de comunicación en las primeras fases del proceso analizado anteriormente, puesto que es necesario también conocer la actividad de la empresa y su funcionamiento, a nivel de comunicación, antes de la determinación de cualquier estrategia. Esta será

una herramienta complementaria, a realizar después de la auditoría de imagen, y antes, de la determinación del plan de comunicación.

11<sup>a</sup>.- Este marco conceptual hace especial hincapié en la determinación de la estrategia de imagen y comunicación, como base metodológica vital para el éxito la gestión de la comunicación corporativa. Del mismo modo, que destaca la determinación de objetivos puesto que todas las investigaciones previas sólo tienen como fin delimitarlos, y estos, pondrán en juego la estrategia y por ende, la eficacia de la comunicación. También se destaca especialmente la necesidad de evaluación del proceso, para proporcionar seguridad y rigor a los sistemas de comunicación de la compañía, aunque entrañe cierta dificultad por la intangibilidad de la comunicación. Además, destaca la labor presupuestaria que supone todo el proceso de gestión de la comunicación y que es fundamental también para controlar y apreciar los resultados del proceso y su rentabilidad. Y especialmente se resaltan actitudes y aptitudes necesarias para el desarrollo de la gestión de la comunicación corporativa, como son, la orientación hacia la innovación constante y la creatividad.

12<sup>a</sup>.- Durante todo el desarrollo, que hace esta investigación sobre el modelo de gestión de la comunicación corporativa, se intenta realizar una aproximación continua a los cambios más recientes que están teniendo lugar, tanto en la sociedad como en el ámbito de la comunicación, para conocer las últimas tendencias que condicionan todo el discurso. Una de las más destacables es, cómo está cambiando el papel de los distintos públicos, principalmente condicionado por la aparición de la web 2.0, algo que está conduciendo hacia una nueva comunicación empresarial donde el escuchar y conversar, debe sustituir al tan practicado discurso empresarial que aspira a salir en prensa del modo más favorable.

***Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo tercero.***

ADECEC (2008): *La comunicación y las relaciones públicas: radiografía del sector 2008*. Informe de la Asociación de empresas consultoras en relaciones públicas y comunicación. Fecha consulta: 16 abril de 2009.

<http://www.adecec.com/>

AEAP, AEA y OTRAS ASOCIACIONES SECTORIALES (2007): *Código de conducta comercial del sector publicitario español*. Madrid.

ALAMEDA GARCÍA, D. (2006): *Una nueva realidad publicitaria, la generación de valores corporativos en publicidad*. Laberinto Comunicación, Madrid.

ARCEO VACAS, J. L. (Coord.) (2004): *Las relaciones públicas en España*. McGraw Hill, Madrid.

BEELEN, P. (2006): "Publicidad 2.0". Artículo del blog de Paul Beelen, Dir. Creativo de la agencia chilena El Cielo. Fecha consulta: 10 marzo de 2007.

<http://www.paulbeelen.com/blog/>

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

BENAVIDES DELGADO, J. (1992): *El director de comunicación*. Edipo, Madrid.

— y OTROS (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000, Barcelona.

BLACK, S. (1994): *El abc de las relaciones públicas*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

CAPPO, J (2003): *El futuro de la publicidad*. McGraw-Hill, México D. F.

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 TATO, J. L. (2004): “*La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación en espiral.*” Artículo de Razón y Palabra, revista electrónica de América Latina especializada en comunicación. Fecha consulta: 29 marzo de 2006.

[www.razonypalabra.org.mx/](http://www.razonypalabra.org.mx/)

— y OTROS (2005): *Imagen y comunicación en las pymes*. Editorial Fragua, Madrid.

— y TATO, J. L. (2008): “*La comunicación empresarial en el siglo XXI. La gestión de los activos intangibles.*” Artículo de El Portal de la Comunicación InCom-UAB, Barcelona. Fecha consulta: 15 marzo de 2008.

[www.portalcomunicacion.com/](http://www.portalcomunicacion.com/)

CASTELLBLANQUE, M. (2001): *Estructura de la actividad publicitaria. La industria publicitaria de la A a la Z. España: un caso extrapolable*. Paidós, Barcelona.

— (2006): *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. Editorial UOC, Barcelona.

CERVERA FANTONI, A. L. (2006): *Comunicación total*. Esic Editorial, Madrid.

COSTA, J. (1977): *La imagen de la empresa, métodos de comunicación integral*. Ibérico Europea, Madrid.

— (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La crujía, Buenos Aires.

— (2004): *La imagen de marca, un fenómeno social*. Paidós Diseño, Barcelona.

– (Editor) (2005): *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*. Design, Bolivia.

DE BONO, E. (1991): *El pensamiento lateral. Manual de Creatividad*. Paidós Empresa, Barcelona.

DÍEZ FREIJEIRO, S. (2006): *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. Gesbiblo Ideas Propias, Vigo.

DIRCOM (2004): *Estado de la comunicación en España 2004, 2º estudio*. Asociación de directivos de comunicación, Madrid.

– (2005): *Anuario de la comunicación 2005. El estado de la comunicación en España e Iberoamérica*. Asociación de directivos de comunicación, Madrid.

– (2007): *Anuario de la comunicación, análisis de la comunicación 2007*. Asociación de directivos de comunicación, Madrid.

– (2008): *Anuario de la comunicación, análisis de la comunicación 2008*. Asociación de directivos de comunicación, Madrid.

– (2008): *La gestión de la comunicación de crisis en España*. Asociación de directivos de comunicación, Madrid.

DRU, J. M. (1996): *Disrupción. Desafiar los convencionalismos y estimular el mercado*. Eresma&Celeste, Madrid.

FERRÉ TRENZANO, J. M. y FERRÉ NADAL, J. (1996): *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad*. Díaz de Santos, Madrid.

GARCÍA OROSA, B. (2005): *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Netbiblo, España.

GARCÍA OROSA, B. (2009): *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*. Comunicación Social, España.

GARRIDO, F. J. (2001): *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Gestión 2000, Barcelona.

GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2003): *Dirección de relaciones públicas*. Gestión 2000, Clásicos de las relaciones públicas, Barcelona.

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

<http://www.infoadex.es/estudios/resumen2009.pdf>

JOHNSSON, H. (1991): *La gestión de la comunicación. Guía profesional*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

KOTLER, P. y TRÍAS DE BES, F. (2004): *Marketing lateral, nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*. Pearson, Madrid.

LACASA Y BLAY, A. S. (2004): *Gestión de la comunicación empresarial*. Gestión 2000, Barcelona.

LEÓN, J. L. (1988): *Investigación en publicidad. Metodologías y crítica*. Servicio Editorial Universidad del País Vasco, Bilbao.

LESSIDRENSKA, T. (Dir. y Coord.) (2004): *Guía para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa en las pymes*. Global Reporting Initiative, Países Bajos.

LIBAERT, T. (2005): *El plan de comunicación organizacional*. Limusa Noriega Editores, México.

LÓPEZ FONT, L. (2005): Tesis doctoral. *Estructura de la agencia de publicidad en la Comunidad Valenciana: planteamiento de nuevos formatos de negocio*. Universitat Jaume I, Castellón.

LÓPEZ LITA, R. (1990): *Comunicación de las empresas, las nuevas obligaciones*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

– (2003): *Introducción a la comunicación financiera*. Servicio de publicaciones de la Universitat Jaume I, Castellón.

– (2003): *Diccionario J. Walter Thompson, comunicación, marketing y nuevas tecnologías*. Ed. Ciencias Sociales, Madrid.

LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel Comunicación, Barcelona.

MARTÍN ARMARIO, E. (1980): *La gestión publicitaria*. Ediciones Pirámide, Madrid.

MARTÍN MARTÍN, F. (1998): *Comunicación empresarial e institucional*. Editorial Universitas, Madrid.

MÉNDIZ NOGUERO, A. y VICTORIA MÁZ, J. S. (2002): *Publicidad, comunicación y marketing en internet. Reiniciar el sistema: actas de las III jornadas de publicidad interactiva*. Área de Cultura y Educación. Excma. Diputación de Málaga.

MÍNGUEZ, N. (2000): “Un marco conceptual para la comunicación corporativa.” Artículo de la revista Zer nº 8 del mes de Mayo. Fecha consulta: 16 abril de 2009. <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2005): *Políticas públicas de fomento y desarrollo de la responsabilidad social de las empresas en España*.

Fecha consulta: 28 de mayo de 2009.

[http://www.observatoriorsc.org/descargas/comunicados/VI Sesion\\_Trabajo\\_ExpertosRSE.pdf](http://www.observatoriorsc.org/descargas/comunicados/VI Sesion_Trabajo_ExpertosRSE.pdf)

MOLINÉ, M. (2003): *La comunicación activa, publicidad sólida*. Deusto, Barcelona.

MUÑOZ, F. (2009): “*Carta a un futuro estudiante de publicidad*.” Artículo editorial de la revista digital Marketing News. Fecha consulta: 10 marzo de 2009. [www.marketingnews.es/Editorial](http://www.marketingnews.es/Editorial)

MUT CAMACHO, M. (2006): Tesis doctoral. *La Dirección de la Comunicación: planteamiento de presente y perspectivas de futuro. Paradigma de un nuevo profesional*. Universitat Jaume I, Castellón.

NET OBSERVER EUROPA (marzo 2007): “*Diferencias en el uso y la percepción de la web entre generaciones de internautas*”. Conclusiones Oleada 14 estudio NetObserver Europa, París.

OBRADORS BARBA, M. (2007): *Creatividad y generación de ideas. Estudio de la práctica creativa en cine y publicidad*. Aldea Global, Barcelona.

OCAÑA, F. (1997): *Veinte ideas sobre publicidad*. Ediciones Grupo Zeta, Barcelona.

OEJO, E. (2005): *Pymes, veinte soluciones para la buena imagen de su negocio, gratis!* Dossat 2000, Madrid.

ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1991): *La dirección publicitaria*. Ediciones ESIC, Madrid.



PÉREZ, R. A. (2001): *Estrategias de comunicación*. Ariel Comunicación, Barcelona.

PÉREZ RUIZ, M. A. (1996): *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*. Síntesis, Madrid.

PÉREZ TOMÉ, J. y SMITH, C. R. (2005): *Beautiful pyme. Ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas*, McGraw-Hill, Madrid.

PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2004): *El poder de la comunicación estratégica*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

— (2006): *El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. El Nacional, Caracas.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001): *Vigésima segunda edición del Diccionario de la Lengua Española*. Espasa, Madrid.

REGOUBY, C. (1989): *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Gestión 2000, Barcelona.

REINARES LARA, P. y CALVO FERNÁNDEZ, S (1999): *Gestión de la comunicación comercial*. McGraw Hill de management, Madrid.

RICARTE, J. M. (1998): *Creatividad y comunicación persuasiva*. Aldea Global, Barcelona.

RIES, A. y TROUT, J. (1994): *Posicionamiento, el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*. McGraw-Hill de Management, Madrid.

SALÓ, N. (2005): *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Paidós, Barcelona.

SÁNCHEZ FRANCO, M. J. (1999): *Eficacia publicitaria, teoría y práctica*. McGraw-Hill, Madrid.

SÁNCHEZ HERRERA, J. y PINTADO BLANCO, T. (2009): *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Editorial ESIC, Madrid.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1996): *La auditoría de la imagen de empresa*. Síntesis, Madrid.

SANZ GONZÁLEZ, M. A. y GONZÁLEZ LOBO, M. A. (2005): *Identidad corporativa, claves de la comunicación empresarial*. Esic Editorial, Madrid.

SOLANO FLETA, L. (1995): *Fundamentos de las relaciones públicas*. Editorial Síntesis, Madrid.

SOLER PUJALS, P. (1993): *La estrategia de comunicación publicitaria. El account planner*. Feed-Back Ediciones, Barcelona.

— (1997): *Estrategia de comunicación en publicidad y relaciones públicas*. Gestión 2000, Barcelona.

STANTON, N. (1993): *Las técnicas de comunicación en la empresa*. Deusto, Bilbao.

VAN RIEL, C. B. M. (1997): *Comunicación corporativa*. Prentice Hall, Madrid.

VÉLIZ MONTERO, F. (2009): “Buscando el cambio de mirada en las organizaciones del nuevo siglo: Comunicación en 360°.” Artículo en la Red Dircom Iberoamericana. Fecha consulta: 8 de abril de 2009.

[http://www.reddircom.org/textos/comu\\_360.pdf](http://www.reddircom.org/textos/comu_360.pdf)

VICTORIA MÁZ, J. S. (coord.) (2005): *Reestructuras del sistema publicitario*. Ariel, Barcelona.

VILLAFAÑE GALLEGO, J. (1993): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide, Madrid.

– (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide, Madrid.

– (2000): *Informe anual sobre el estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide, Madrid.

– (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide, Madrid.

– (2005): *Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall, España.

– (2006): *Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall, España.

– (2007): *Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall, España.

– (2008): *Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall, España.

WESTPHALEN, M. H. y PIÑUEL, J. L. (1993): *La dirección de comunicación*. Ediciones del Prado, Madrid.



**Capítulo cuarto.**

**Particularidades de la gestión de la comunicación en pymes. Aproximación al anunciante valenciano y a los sectores tradicionales de la Com. Val.**



## Índice capítulo cuarto.

*Página*

### **Particularidades de la gestión de la comunicación en pymes. Aproximación al anunciante valenciano y a los sectores tradicionales de la Com. Val.**

4.1.- Introducción al capítulo. ....	313
4.2.- Particularidades de los agentes/estructuras y del modelo de gestión de la comunicación en pymes.....	316
4.2.1.- Rasgos característicos y problemas que se encuentran.....	321
4.2.2.- Acciones que realizan y recursos que destinan.....	334
4.3.- Aproximación al anunciante de la Comunidad Valenciana.....	349
4.3.1.- Características identificativas del anunciante valenciano.....	350
4.3.2.- Su relación con las agencias de publicidad o consultoras de comunicación.....	372
4.3.3.- Inversión publicitaria de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.....	382
4.3.4.- Oportunidades para el sector de la comunicación valenciana.....	391
<i>Conclusiones del capítulo cuarto. ....</i>	<i>395</i>
<i>Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo cuarto. ....</i>	<i>409</i>





#### 4.1.- Introducción al capítulo.

Como se apunta desde el título de la tesis, el objeto de estudio de esta investigación, está centrado en la gestión que realizan de su comunicación corporativa, los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, sectores considerados estratégicos y fundamentales para el desarrollo económico de la comunidad. Estos, están compuestos como se verá con más detalle en el capítulo siguiente, por pequeñas y medianas empresas<sup>451</sup> (pymes) principalmente, y es por ello, que se considera fundamental tratar el tema de las particularidades que describen la gestión de la comunicación en las pymes, puesto que suponen, si no cambios sustanciales en el modelo de gestión, sí ciertos condicionantes a tener en consideración, a la hora de abordar el necesario trabajo de campo.

A estas alturas, ya ha quedado claro que para esta tesis doctoral, la imagen y la comunicación corporativa son una parte crucial de los activos estratégicos de cualquier organización, con independencia de cuál sea el tamaño, sector o ubicación geográfica de la empresa. Como se cita en la “Guía para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa en las pymes”<sup>452</sup> la interacción con los distintos grupos de personas, tales como clientes y empleados o con las entidades financieras, está basada en el intercambio de información; por ello, son importantes para el éxito de la empresa las estrategias y habilidades

---

<sup>451</sup> Se toma como definición de referencia de microempresa y de pequeña y mediana empresa (pyme, en adelante), aquella realizada por la Unión Europea y que entró en vigor el 1 de enero de 2005 y que está contemplada extensamente en “La guía del usuario y ejemplo de declaración de la nueva definición de pyme”, VERHEUGEN, G. (2006) (Miembro de la comisión Europea, Responsable de Empresa e Industria). En ella se clasifican los umbrales de la pyme del siguiente modo:

MICROEMPRESA: Plantilla (para el cálculo de la plantilla utilizar unidades de trabajo anual) inferior a 10 empleados, volumen de negocio inferior o igual a 2 millones de euros o balance inferior o igual a 2 millones de euros.

PEQUEÑA EMPRESA: Plantilla (para el cálculo de la plantilla utilizar unidades de trabajo anual) inferior a 50 empleados, volumen de negocio inferior o igual a 10 millones de euros o balance inferior o igual a 10 millones de euros.

MEDIANA EMPRESA: Plantilla (para el cálculo de la plantilla utilizar unidades de trabajo anual) inferior a 250 empleados, volumen de negocio inferior o igual a 50 millones de euros o balance inferior o igual a 43 millones de euros.

<sup>452</sup> LESSIDRENSKA, T. (Dir. y Coord.) (2004), pág. 5.

de comunicación. El intercambio de información tiene lugar de muchas formas distintas: conversando, presentando productos o servicios o informando de los éxitos de la empresa y todo esto, contribuye a la diferenciación de la empresa, independientemente del tamaño y de la estructura. Y es que se debe tener en cuenta que en la mayoría de países, las pequeñas y medianas empresas constituyen más del 90% del total del tejido empresarial y suponen más del 60% de toda la actividad económica, algo que también sucede en España.

En este sentido, Villafañe<sup>453</sup> afirma en el prólogo del libro “Publicidad, marketing y comunicación. Herramientas para la pequeña empresa”, existe el prejuicio de que la gestión de la comunicación es sólo una exigencia para las grandes compañías y este es el hecho, que marca principalmente los contrastes en la materia. Del mismo modo, se incidirá sobre las diferencias sustanciales, de los agentes y estructuras pymes, responsables o encargadas de dicha gestión tanto interna como externamente. Y es que no se debe olvidar en todo momento y como ya se ha citado, el peso tan destacable que tienen las pymes no sólo en el entorno económico y empresarial español, sino también en la propia Unión Europea. Cuantitativamente las microempresas y las pequeñas y medianas empresas, están muy por encima de las grandes compañías y para demostrarlo, nada mejor que las cifras que lo corroboran<sup>454</sup>, ya que en la Unión Europea de veinticinco miembros, hay:

- Aproximadamente hay veintitrés millones de pequeñas y medianas empresas.
- Que representan el 99% de todas las empresas de la Unión Europea.
- Y que emplean a cerca de setenta y cinco millones de personas.

Pues bien, como pymes que son en su mayoría, este capítulo también servirá para realizar una primera aproximación descriptiva a los *clusters*<sup>455</sup>

---

<sup>453</sup> VILLAFANE, J. en el prólogo de MOLERO AYALA, V. M. (1995), pág. 7.

<sup>454</sup> VERHEUGEN, G. (2006) (Miembro de la comisión Europea, Responsable de Empresa e Industria), pág. 50.

<sup>455</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

empresariales a estudiar; agroalimentación, calzado, cerámico, iluminación, juguete, mueble y textil<sup>456</sup>, caracterizándolos por su forma de actuación a nivel de la gestión de la comunicación de sus empresas, con la finalidad de poder destacar sus aspectos más relevantes.

La tercera y última temática a tratar en este apartado, estará centrada en las empresas de ámbito geográfico valenciano, pero ya, desde la perspectiva de su papel como anunciante. En este caso, se retratarán sus singularidades, sus inversiones en comunicación publicitaria, la relación que establecen anunciantes con agencias y consultoras, el papel de los organismos representantes del sector en la Comunidad Valenciana, etc. De nuevo, se debe hacer referencia en este capítulo, a la disconformidad de la doctoranda con el término anunciante por lo restrictivo de su significado, pero es utilizado por esta tesis doctoral, a falta de otra denominación que encierre un significado mucho más amplio y acorde con la filosofía de la comunicación corporativa.

Para la elaboración de este capítulo han sido fundamentales las investigaciones precedentes y de referencia a esta, que versan sobre dos temáticas concretas, por un lado, la gestión de la comunicación en las pequeñas y medianas empresas y por otro lado, aquellas que se centran en el ámbito de la Comunidad Valenciana también desde una perspectiva comunicacional. Todas ellas, serán analizadas posteriormente, y se consideran pilares fundamentales, que establecen el punto de partida de esta tesis doctoral.

---

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.

<sup>456</sup> La determinación de los siete sectores considerados, los tradicionales, de la Comunidad Valenciana ha sido consensuada en marzo de 2006 con D. Rafael Montero, Secretario General de la CIERVAL (Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana) en un encuentro personal donde se solicitó colaboración de la confederación para la realización de esta tesis doctoral.

#### 4.2.- Particularidades de los agentes/estructuras y del modelo de gestión de la comunicación en pymes.

Esta investigación concibe que independientemente del tamaño y la estructura organizacional, el modelo de gestión de la imagen y la comunicación corporativa, debe ser el mismo que ha sido revisado en el capítulo anterior, no obstante, esto no quita que sean encontradas ciertas particularidades que deben centrar nuestra atención cuando se habla de pequeñas y medianas empresas. Joan Costa<sup>457</sup> cuando habla de su idea corporatista, que condiciona la gestión de la imagen corporativa, desde una concepción holista de la organización, y que conduce a una visión integradora, que gestiona todo el conjunto de recursos disponibles, desde una actitud estratégica, afirma tajantemente:

«Esta aceptación de la idea corporatista se puede trasladar de escala sin que por ello pierda sus características y sus virtudes. Cambiar este modelo de escala significa dejar de considerar a la empresa en tanto que componente de un grupo mayor, como un *holding*, o como una gran corporación; también una empresa mediana y pequeña son concebibles según la lógica corporatista. Porque esta lógica no está regida por criterios cuantitativos, sino cualitativos. Esta adaptabilidad de la noción corporatista para cambiar de escala y pasar de lo cuantitativo a lo cualitativo, pone de manifiesto la universalidad de su fundamento estratégico. Significa que los parámetros cuantitativos, como el tamaño, a complejidad de la organización, sus productos y sus mercados, sus cifras de negocio, etc. no son los que determinan la lógica corporatista, y por eso mismo no impiden pasar de una escala macro a una micro. [...] Por consiguiente, y contra lo que es corriente creer, la cultura, la comunicación, la identidad y la imagen corporativas no son exclusivas de los macrogrupos multinacionales, de los grupos, *holdings* o de las grandes organizaciones. También en escalas más pequeñas se puede actuar global o integralmente con igual eficacia.»

Sin embargo, esto no invalida la afirmación de la profesora Victoria Carrillo<sup>458</sup>, puesto que la práctica de la comunicación en este tipo de empresas pymes, no

<sup>457</sup> COSTA, J. (1995), pág. 97 y 144.

<sup>458</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 7.

puede guiarse de forma idéntica por los parámetros que son válidos en las grandes corporaciones, debido a su situación y características específicas, como será revisado a continuación.

De hecho, los estudios realizados sobre la materia, sobre la comunicación corporativa, como en la investigación de Berta García Orosa<sup>459</sup> sobre los gabinetes de comunicación en España, se ven obligados a diferenciar dos realidades en función de la tipología y del tamaño de la empresa, puesto que la situación es bien diferente en las pequeñas y medianas empresas investigadas, en este caso, por ella. Y es que la comunicación en la opinión de Begoña Gómez Nieto<sup>460</sup>, asusta a las pequeñas y medianas empresas, que lo consideran propio de las grandes organizaciones y multinacionales. Sin embargo, las pymes no pueden seguir centradas en la producción, ventas y gestión financiera como únicas armas competitivas, dejando de lado la comunicación. Vivimos en la sociedad de la información, y si antes era importante para las empresas comunicarse con sus públicos, hoy en día es una necesidad imperiosa. Y se citan textualmente sus palabras:

«Durante la última década, el boom de internet, de las nuevas tecnologías, la globalización y la apertura de fronteras europeas han sido algunas de las realidades que han hecho más competitivo el entorno de las pymes. Cada día los productos son más indiferenciados y los márgenes más ajustados. Los consumidores actuales toman su decisión de compra basándose en su conocimiento de las marcas y la confianza que éstas les brindan. Para hacer frente a esta tendencia, las pymes deben maximizar la eficacia de su gestión comercial mediante el uso de técnicas de comunicación.»

Se considera por tanto necesario, tratar en un capítulo y en un epígrafe aparte, las singularidades propias de las pequeñas y medianas empresas a la hora de aplicar el modelo de gestión de la comunicación corporativa, puesto que por su idiosincrasia, presentan diferencias y matices a tener en consideración. Pero a la hora de abordar las investigaciones relevantes sobre

---

<sup>459</sup> GARCÍA OROSA, B. (2005), pág. 178.

<sup>460</sup> GÓMEZ NIETO, B. (2008), pág. 120.

este tema, se hace referencia en primer lugar, a la opinión del profesor Juan Benavides<sup>461</sup>, cuando habla de la bibliografía existente sobre esta materia:

«Es verdad que la mayoría de los trabajos se limitan a presentar un conjunto de recetas, con el fin de procurar las soluciones más prácticas y operativas a las cuestiones inmediatas que se plantean a los profesionales de la comunicación, tanto en el ámbito de los medios como en el de las empresas; y poco más.»

De acuerdo con esta afirmación de Benavides, se considera que se puede referir a publicaciones que versan sobre la publicidad, el marketing y la comunicación, tales como “El marketing en la pequeña y mediana empresa I y II” de la biblioteca Cinco Días, del año 1995 y otras más recientes, como “La publicidad no es sólo para ricos” de David Parra y Chema Herrera, de 2003, “Pymes, veinte soluciones para la buena imagen de su negocio, gratis!” de Eduardo Oejo, de 2005 o “Beautiful pyme. Ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas” de Julio Pérez-Tomé y Christopher Smith, de 2006. Y la publicación más reciente que se ha encontrado del 2008, “La gestión del marketing, producción y calidad en las pymes”. Publicaciones todas ellas realizadas por profesionales en activo, que reflejan de un modo fácil y sencillo ciertas técnicas que plantean algo así como “trucos”, para enfrentarse a este tipo de tareas, pero sin una metodología contrastada que avale la validez de sus afirmaciones.

Sin embargo, aunque estas publicaciones nos servirán para dar ciertas pistas sobre las particularidades del método de la comunicación corporativa, aplicado a las pymes, a partir del año 2001 en que Benavides afirma la falta de seriedad de las publicaciones sobre el tema, aparecen nuevas investigaciones científicas que sí serán tomadas como referentes válidos, por ser desarrollados por académicos y venir avalados por una investigación científica. En este sentido, hay que referirse por ejemplo, a la investigación realizada por la profesora Maribel Reyes en el mismo año 2001, cuyo título es “La gestión de la comunicación en las pymes españolas” y publicada en el “Informe anual sobre el estado de la publicidad y el *corporate* en España y

---

<sup>461</sup> BENAVIDES, J. y OTROS (2001), pág. 24.

Latinoamérica” que anualmente firma el catedrático Justo Villafaña. Aunque previamente, en 1995, ya había algún título que ofrecía esa visión más académica que era necesaria, como “Publicidad, marketing y comunicación. Herramientas para la pequeña y mediana empresa” de Víctor Manuel Molero.

Pero las referencias más recientes, se encuentran en el año 2005, donde la profesora Victoria Carrillo, con otras dos autoras, publican “Imagen y comunicación en las pymes” fruto de una investigación entre pymes extremeñas, y la profesora Berta García, con “Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación”, donde parte de sus conclusiones están centradas en las pequeñas y medianas empresas. Y finalmente, la reseña más reciente está en la tesis doctoral de Begoña Gómez Nieto en el año 2008 sobre las “Las herramientas de comunicación en la internacionalización de la pequeña y mediana empresa segoviana”. Pues bien, estas serán las investigaciones previas tomadas como referente por esta tesis doctoral y que condicionarán también parte del trabajo de campo posterior. Señalar, que existen otras investigaciones centradas, además de en la comunicación en pymes, también en el anunciante valenciano, pero que serán revisadas en el apartado correspondiente.

La primera reflexión, en torno a esta temática, se encuentra en la dificultad a la hora de definir el propio objeto de estudio, a la hora de determinar qué se entiende por pequeña y mediana empresa, puesto que en un primer momento, parece una tarea inabarcable por la propia pluralidad existente y por la variedad de situaciones a las que dicho objeto se encuentra sometido, según la actividad, producto o servicio, tipo de cliente, sector al que pertenece, evolución, proyección geográfica, etc. Y es que bajo el paraguas de la definición de pyme, que ha sido incluida en la introducción de este capítulo, se encuentra gran variedad tipológica de empresas.

En este sentido, la profesora Maribel Reyes afirma<sup>462</sup>, refiriéndose a la investigación aplicada que lleva a cabo sobre esta temática en diferentes

---

<sup>462</sup> REYES, M. en VILLAFANA GALLEGU, J. (2001), pág.121-122.

empresas pymes, y que está inserta en una investigación más completa y extensa, sobre la comunicación en España, junto con otras dos investigaciones centradas en grandes empresas e instituciones:

«El hecho es que la definición de pyme incluye diferentes pareceres y creencias acerca de su naturaleza y sus límites. Bajo el mismo epígrafe encontramos empresas de muy distinta facturación, alcance o número de empleados. Algunas han dejado de ser consideradas pequeñas empresas gracias a haber alcanzado un determinado nivel de facturación y un volumen concreto de trabajadores, pero su estructura y su forma de gestionarla no han variado, lo que nos lleva a pensar que es importante estudiar el tema más allá de las cifras y que debemos incluir criterios de cultura corporativa a la hora de seleccionar las empresas estudiadas. [...] En cualquier caso, no se trata de discutir sobre el concepto de pyme ni de valorar las definiciones dadas por los diferentes organismos e instituciones, sino de centrarnos en uno de sus aspectos más abandonados: cómo gestionan su comunicación. [...] máxime cuando el tejido económico que nos define está claramente marcado por la pequeña y mediana empresa.»

Y antes de proseguir, es necesario recordar la distinción descrita en el capítulo anterior, sobre el desarrollo en lo que a materia de comunicación se refiere en función del tipo de organización y en muchos casos, en función del tamaño que tenga la empresa, ya que el nivel de desarrollo de la comunicación va asociado mayoritariamente, a las dimensiones de la organización, según cita la profesora Carrillo y el profesor Tato<sup>463</sup>. No se profundizará en los tres niveles, algo realizado ya en el capítulo anterior, pero sí serán citados para tenerlos presentes; por un lado están, las organizaciones básicas primarias, aquellas en las que la comunicación queda reducida a comunicar sobre los productos, por otro lado, las organizaciones básicas secundarias, aquellas en las que actuando del mismo modo que las primarias, pueden tener la necesidad de hacer algún tipo de comunicación puntual de la propia empresa, de tipo corporativo y finalmente, las organizaciones avanzadas, que han incluido la gestión de los activos intangibles en su política de comunicación, junto con la tradicional gestión de la comunicación comercial, corporativa e interna. Un vez realizada la

---

<sup>463</sup> CARRILLO, M. V. y TATO, J. L. (2008), pág. 4-7.



caracterización de la gestión de la comunicación en pymes, esta clasificación servirá de guía para situar en qué nivel de desarrollo se encuentran, en términos generales, las pequeñas y medianas empresas.

#### **4.2.1.- Rasgos característicos y problemas que se encuentran.**

Los resultados de la investigación de la profesora Maribel Reyes, realizada a veinticinco empresas que representan la mayor parte de los modelos existentes de pymes, ubicados en diversos sectores económicos como la industria, el comercio, el sector agrícola, el químico, la hostelería, medios de comunicación, tecnología, asociaciones empresariales representantes de dichos sectores, etc. arrojan unos rasgos característicos comunes que definen la gestión de la comunicación en pymes, como algo que no es ajeno a la gestión de este tipo de empresas. Rasgos que son también completados y enriquecidos con las conclusiones de la investigación realizada por las profesoras Victoria Carrillo, Ana Castillo y Leonor Gómez, que ya ha sido citada, y que ahonda sobre el grado de conocimiento y uso de los diversos recursos de comunicación empresarial por parte de los empresarios de las pymes y especialmente, de las microempresas, todas ellas con una antigüedad relevante sitas en la zona de Extremadura. Fue esta, una investigación cualitativa, a través de veintiséis entrevistas semiestructuradas y realizadas a través del correo electrónico y del teléfono, a empresas mayoritariamente del sector servicios, sector industrial y sector de la construcción por este orden de importancia cuantitativa.

Pues bien, una de las primeras conclusiones es que 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 se extrañan de la jerga profesional y de las últimas tendencias en la materia, la profesora Reyes concluye que sería frívolo considerarlas fuera de juego<sup>464</sup>.

---

<sup>464</sup> REYES, M. en VILLAFANE GALLEGOS, J. (2001), pág. 122-123.

Sin embargo, bien es cierto que hasta el día de hoy como afirma Victoria Carrillo<sup>465</sup>, la mayoría de pymes han mantenido su función productiva como una de las más importantes, cuando el propio desarrollo empresarial reclama impulso de lo que se denominan políticas de imagen y comunicación. Y es que la innovación y el desarrollo del tejido empresarial regional pasa por establecer políticas y estrategias de comunicación e imagen en las pymes. En una sociedad que no puede absorber todo lo que se produce, el papel de elementos como la imagen corporativa, la comunicación interna y externa, empiezan a ser relevantes. Pero lo que es cierto, es que la profesora Carrillo corrobora las afirmaciones de la profesora Reyes, cuando dice que la comunicación en las pymes ha estado unida en el mejor de los casos a las actividades de marketing y cerca de los productos, buscando la mejor manera de comercializarlos.

Cuando sin embargo, como afirma Victoria Carrillo:

«Partimos de la base de que la imagen es un elemento aglutinador de las potencialidades de cualquier empresa y ofrecer una imagen integrada es uno de los mejores seguros de subsistencia de un negocio, independientemente del tamaño. Consideramos también que la comunicación empresarial es un instrumento para potenciar este activo intangible. En las preguntas realizadas de forma abierta a las empresas, en muy pocos casos se han referido a la imagen corporativa, como si la entendieran de forma diferente y ajena a la comunicación empresarial y sus posibles ventajas. Por otra parte, sabemos que una política de comunicación interna y externa, debe ser complementaria de una buena política de imagen. Por este motivo, nos resulta interesante analizar, en la medida de lo posible el alcance de las herramientas relacionadas con la gestión de la imagen en las empresas estudiadas.»

Y fruto de las opiniones vertidas por los gerentes, directores comerciales, financieros y otros responsables de dirección, de las veinticinco empresas analizadas, Maribel Reyes determina cuatro características básicas de su gestión en esta materia, a las que se han añadido dos conclusiones más, condicionadas por el ajuste que hacen de la comunicación a su volumen de negocio y a sus posibilidades:

---

<sup>465</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 109 y 113.

## 1ª.- SON MUY EXIGENTES CON LA RENTABILIDAD DE LA COMUNICACIÓN.

En realidad lo son con cualquier inversión que realizan por ello, contratan o compran aquello que van a utilizar ahora y aquello que están convencidos de que generará ventas. Sin embargo, la mayoría de los entrevistados en el estudio que encabeza Victoria Carrillo<sup>466</sup>, reduce exclusivamente la rentabilidad de la comunicación a la obtención de ventas, que en algún caso relacionan también con atraer al cliente para obtener así más ganancias. Hay que citar, que también hay quien tiene una visión de mayor alcance, cuando afirman que les posibilita tener una mejor imagen y mayor presencia de la empresa en su entorno. Esta segunda respuesta, la referida a obtener mejor imagen, es verdaderamente la que marca una diferencia en el conocimiento de las ventajas de la comunicación empresarial.

Como corrobora Begoña Gómez Nieto<sup>467</sup>, el 72'72% de los encuestados en su tesis no responde a cómo llevan a cabo la evaluación de las distintas acciones de comunicación que desarrolla la empresa, frente a un 27'27% que sí lo hace. Concluye que el dato revela el desinterés hacia lo que se está haciendo en comunicación o más bien, falta de conocimiento de cómo evaluar la comunicación, ya que como ejemplo citan lo complicado que es medir resultados de la asistencia a ferias, ya que los resultados son a largo plazo. Pero ante esta reflexión Eduardo Oejo<sup>468</sup> nos recuerda las palabras de William Procter, fundador de Procter&Gamble, que comenzó siendo una pequeña empresa: "Nada de fórmulas mágicas o golpes de suerte: sentido común para invertir en crear la percepción de credibilidad en la bondad de sus productos con un mensaje visual y verbal, que represente el espíritu de honestidad e integridad de la compañía" y lógicamente esto no se alcanza en el corto plazo.

---

<sup>466</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 121.

<sup>467</sup> GÓMEZ NIETO, B. (2008), pág. 294.

<sup>468</sup> OEJO, E. (2005), pág. 62.

2ª.- TIENEN CONCIENCIA DE SER PEQUEÑOS Y DEL RIESGO QUE SUPONE HACER ALGO QUE NO DE RESULTADOS.

Esto quizá explique la cierta incredulidad que les producen las grandes palabras de marketing, los modelos de los grandes basados en inversiones imposibles para ellos, y los equipos numerosos que sólo trabajan en un aspecto del negocio. Hay que tener en cuenta según afirma Begoña Gómez Nieto<sup>469</sup> que las pymes necesitan soluciones de comunicación a un coste razonable y con resultados visibles a corto plazo. Pero evidentemente estos resultados se obtienen fruto de la investigación, no sólo previa a la determinación del plan estratégico sino también posterior para verificar y confirmar los resultados, pero como Oejo<sup>470</sup> confirma las pymes tienen miedo a la investigación por considerarla algo caro, inalcanzable para ellos y algo que no se pueden permitir en muchas ocasiones.

3ª.- EL PUNTO FUERTE DE SU COMUNICACIÓN, CON CADA TIPO DE PÚBLICO ES EL CONTACTO PERSONAL.

Sin llamarlo de este modo, hacen un constante *one to one*, que sería la envidia de las grandes corporaciones, que requieren complejos mecanismos ante la necesidad de forzar una identidad única de la compañía.

4ª.- SU CONTROL DEL NEGOCIO ES MUY PERSONAL.

Siempre que les es posible intentan hacerlo todo ellos y ser autosuficientes, este principio se cumple en casi todos los ámbitos de la empresa, “¿por qué debería ser diferente en temas de comunicación?” afirman textualmente, y cuando no es posible porque la actividad es excesiva para el número de personas que la componen, es frecuente que la tarea no se haga. Muchas de estas empresas, se resisten a contratar servicios externos debido a su cultura partidaria del autoabastecimiento y del máximo ahorro.

---

<sup>469</sup> GÓMEZ NIETO, B. (2008), pág. 120.

<sup>470</sup> OEJO, E. (2005), pág. 64.

Tanto es así, este control personal, que muchas de estas empresas saben que la imagen de la empresa es la imagen del dueño o del máximo directivo, y esto se acentúa en el caso de las empresas familiares, cuya cultura corporativa es un compendio entre familia y negocio.

Con las conclusiones de Victoria Carrillo<sup>471</sup> y de Eduardo Oejo<sup>472</sup> incluiríamos dos rasgos característicos más, que serían:

#### 5ª.- ESCASO CONOCIMIENTO DE LO QUE SIGNIFICA COMUNICACIÓN EMPRESARIAL.

La mayoría lo relaciona con publicidad exclusivamente, e identificando, por tanto, comunicación empresarial con publicidad y ofertas. Parece por tanto, una respuesta insuficiente, pues, si bien la publicidad es una acción usada en la comunicación empresarial, quizá la más extendida, no se puede englobar en ella, todo lo que la comunicación empresarial representa para una organización. En segundo lugar, identificando a los que no restringen tanto la comunicación empresarial, están los que distinguen la comunicación que la empresa hace de forma externa (con públicos externos) y la que se lleva a cabo de forma interna (con públicos internos). Y la tercera opción y en minoría, hay quien demuestra un total desconocimiento de la expresión “comunicación empresarial” y de su significado. Esta es la línea que corrobora Eduardo Oejo, el desconocimiento del empresario del valor de comunicación de la imagen, para desarrollar una publicidad rentable y eficaz, y en ese caso, cuestionan los empresarios la eficacia de la publicidad subestimando el poder de comunicación de la imagen.

Esto queda muy patente en la tesis de Begoña Gómez<sup>473</sup>, donde en el 18% de los casos de las empresas entrevistadas, existe contradicción o confusión en las respuestas relacionadas con la comunicación. Algunos lo identifican con tecnología, algunos comunicación lo identifican con información, incluso

---

<sup>471</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 118.

<sup>472</sup> OEJO MONTANO, E. (2005), pág. 39.

<sup>473</sup> GÓMEZ NIETO, B. (2008), pág. 294.

cuando se afirma que se tiene personal cualificado en la materia, se responde que son vendedores, agentes comerciales, etc. Y lo mismo se detecta en los resultados de la investigación de García Orosa<sup>474</sup>, sobre la comunicación empresarial y los gabinetes de comunicación en España, sobre las pymes afirma que la situación también viene condicionada por una entrada muchísimo más tardía en el mundo de la comunicación organizacional. Esto ha hecho, que una gran cantidad de organizaciones, opten por el silencio como única estrategia.

#### 6º.- MENSAJES RACIONALES Y APOYADOS EN EL PRODUCTO.

Los que no optan por el silencio, como dice Eduardo Oejo<sup>475</sup> suelen apostar por un mensaje mucho más racional ya que, el empresario pyme piensa que es más cara la elaboración de un mensaje en clave emocional, que en clave racional, con la simple fotografía del producto y no con la demostración del beneficio emocional que proporciona. Y además, muchos pequeños anunciantes se anuncian como productos “*me too*”, como respondiendo a la competencia un “yo también”, en vez de crear y proyectar una imagen propia y diferenciadora. Las mismas conclusiones obtiene la investigación de M<sup>a</sup> Teresa Benlloch, Rocío Blay y Ana M<sup>a</sup> Rivas<sup>476</sup> sobre las estrategias de comunicación utilizadas en la publicidad llevada a cabo por el sector cerámico, compuesto principalmente por pymes, donde se reflejan claramente argumentos racionales, apoyados por las cualidades tangibles del producto y en muchas ocasiones, llevando una línea creativa y unos argumentos similares a los de la competencia, puesto que los beneficios tangibles del producto son los mismos en todos los casos.

Por tanto, estas visiones en el mejor de los casos, denotan un conocimiento clásico y básico de la expresión, sin que se haga referencia a otros términos como “imagen corporativa y reputación corporativa”, “gestión de crisis” o “responsabilidad social corporativa”, entre otros. Y sin embargo, se deben

---

<sup>474</sup> GARCÍA OROSA, B. (2005), pág. 183.

<sup>475</sup> OEJO, E. (2005), pág. 46.

<sup>476</sup> BENLLOCH, M., BLAY, R. y RIVAS, A. (2005).

mencionar las palabras de Justo Villafañe<sup>477</sup> en 1995, en el prólogo del libro de Antonio Molero, en las que retrata alguno de los rasgos definidos hasta el momento, cuando dice:

«La necesidad de las empresas de gestionar adecuadamente sus activos invisibles, tal como denomina Hiroyuki Itami al *imput* informativo y de comunicación del sistema corporativo global, se manifiesta a medida que las variables tradicionales de marketing se muestran insuficientes para competir con éxito en mercados cada vez más complejos y exigentes. La asunción de esta necesidad ha sido distinta por parte del sector empresarial español el cual, en términos genéricos, se ha caracterizado tradicionalmente por actitudes refractarias a todo aquello que le exigiese inversiones que no ofreciesen una contrapartida tangible. Afortunadamente, algo está cambiando las cosas y ya empieza a ser frecuente que la política de comunicación o de imagen sea valorada al nivel de la financiera o la de producción, pongamos por caso.»

Pasando a tratar el tema de las dificultades que entraña para una pyme, la gestión de la comunicación, se debe asentar, que en líneas generales Maribel Reyes señala que la oportunidad de potenciar una imagen sólida y definida, de todas las empresas estudiadas, está directamente relacionada con su disposición a utilizar estratégicamente este factor. Pues bien, respecto a los problemas que las pequeñas y medianas empresas encuentran en términos generales, y también, a nivel de gestión de su comunicación, la profesora Reyes<sup>478</sup> señala los siguientes:

#### 1º.- DIFICULTADES PROPIAS DEL TALANTE EMPRESARIAL PYME.

Ellos mismos son conscientes de que la dificultad de desarrollarse a nivel de comunicación viene potenciada también por el propio talante empresarial de las pymes, caracterizado por una falta de evolución en la gestión empresarial, escasa inquietud por mejorar en muchos casos, talante dependiente y una atomización que potencia el individualismo de las pequeñas y medianas empresas. Además, algunos opinan que sus clientes no dan valor a las acciones de comunicación ya que para ellos, lo más

---

<sup>477</sup> VILLAFÁÑE, J. en el prólogo de MOLERO AYALA, V. M. (1995), pág. 7.

<sup>478</sup> REYES, M. en VILLAFÁÑE GALLEGU, J. (2001), pág.131-133.

importante es el producto y el precio, y además, aceptan mejor invitaciones a comer y cenar.

En esta línea también afirma Carrillo<sup>479</sup>, que existen muchas empresas que no detectan necesidades en el sentido de mejorar su comunicación, por razones como que no detectan ninguna necesidad en su empresa, no precisan hacer nada más para vender más, ya tienen cubiertas sus expectativas de producción y ventas, y finalmente, están las empresas que no detectan necesidades porque las tienen cubiertas, con la contratación de profesionales de diseño, que ya se encargan de su imagen.

La reflexión que hace la profesora Carrillo, sobre esta realidad, es la siguiente:

«Resulta preocupante la visión de las empresas que no detectan ninguna necesidad en materia de diseño, así como la asociación de las ventajas de la imagen y la comunicación al aumento de ventas exclusivamente. Esto aleja de su horizonte la posibilidad de adquirir más y mejor imagen de marca, más reputación y mejores resultados a largo plazo.»

Y es que en sus conclusiones apunta como factor más preocupante, la falta de motivación que existe en algunos casos por incrementar el volumen de negocio de las compañías, ya que en ciertos casos, ha encontrado en su estudio posturas muy conformistas. Lo que está claro, según Begoña Gómez<sup>480</sup>, es que la implicación del gerente de la empresa en la implantación de programas de comunicación es vital, ya que si no está dispuesto a liderar o apoyar estos temas será imposible ponerlo en marcha. Con falta de interés en el tema por parte del gerente, se puede poner en marcha ninguna acción y, si lo se hace, no tendrá éxito.

## 2º.- LA ADMINISTRACIÓN NO SE OCUPA DE LAS PYMES.

---

<sup>479</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 116.

<sup>480</sup> GÓMEZ NIETO, B. (2008), pág. 306.



La mayoría de las pymes, se sienten totalmente abandonadas y denuncian, que se da una imagen de apoyo desde los poderes públicos pero no se corresponde con la realidad. Están cansados de escuchar los discursos de los representantes de la administración sobre el papel tan importante de las pymes y sus planes de apoyo, pero luego, aparecen las dificultades para recibir las ayudas y subvenciones, con papeleos, plazos inadecuados, la aplicación de baremos atrasados, etc. Piensan, que las pymes preocupan menos a la administración, pues no consiguen los titulares que consiguen las grandes empresas, en los medios de comunicación y por tanto, no se convierten en un problema de opinión pública.

Sin embargo, algunos más autocríticos, reconocen que parte de la culpa la tienen las propias pymes, por su actitud frente a ciertos temas que no siempre facilitan un punto de encuentro y en ocasiones son muy individualistas. Las administraciones apoyan a las asociaciones, pero al propio colectivo, le cuesta mucho organizarse. Una minoría, opina que sí se están haciendo actividades de apoyo desde la administración y que la situación ha mejorado mucho en los últimos años. Lo que sí se constata, es el aumento en las presencias institucionales de sus directivos en foros públicos, donde participan en ocasiones como miembros de mesas de discusión o como conferenciantes.

### 3º.- FALTA DE ESTRUCTURA.

En términos generales se pone de manifiesto que la pequeña empresa no tiene capacidad para promocionarse, ni estructura suficiente para desarrollar su comunicación interna y externa o informar puntualmente a los distintos públicos. Además de esta falta de estructura, se une también la idea de que no se sabe aprovechar. De hecho, una de sus características es que cada persona debe asumir las funciones de varios puestos.

Sin embargo, frente a esta debilidad se encuentran propuestas innovadoras que dan solución y contrarrestan el problema, como por ejemplo, una

investigación realizada entre las pequeñas y medianas empresas de la zona francesa de Poitiers<sup>481</sup>, que revela como un grupo de empresarios se había integrado en red para tratar la información sobre las posibilidades del mercado. Con este interés común, el grupo conjugó sus esfuerzos mediante la creación de una filial encargada del tratamiento de las fuentes escritas que, hasta entonces, habían sido objeto de un seguimiento individual por cada empresa. Los resultados obtenidos mostraban como ocho de cada diez veces podían identificar mercados antes que la competencia y ganar un valioso tiempo para prepararse al respecto. Otra experiencia, o más bien intención todavía no materializada, es la que cita en el prólogo de “*Beautiful pymes*” Gerardo Díaz Ferrán<sup>482</sup>, presidente de CEIM (Confederación empresarial de Madrid) cuando dice que el libro se trata de una especie de incipiente “movimiento solidario inter-pyme”, donde unas y otras empresas se apoyan mutuamente, cada una desde el ángulo más eficiente de su propia actividad.

Esto demuestra como una opción para ser más fuerte y tener más capacidad de acción, contrarrestando el tamaño empresarial y la falta de recursos, es la unión de esfuerzos donde se crean sinergias y se abren nuevas opciones, que de otra manera son inalcanzables para una pyme.

#### 4º.- ESCASA EXPERIENCIA EN TEMAS DE COMUNICACIÓN.

No se tiene gran conocimiento sobre estrategia o sobre la eficacia de las diferentes herramientas de comunicación, ni de las técnicas que pueden aplicarse en cada etapa del proceso de creación de la campaña. Incluso, algunos entienden que el marketing y la comunicación se pueden aplicar en las grandes empresas, pero no en las pequeñas. Este prejuicio de que la gestión de la comunicación es sólo una exigencia para las grandes compañías ya ha aparecido cuando se ha citado a Villafañe<sup>483</sup> en el prólogo del libro del profesor Molero y este es el hecho, que marca principalmente los contrastes en la materia.

---

<sup>481</sup> LIBAERT, T. (2005), pág. 126.

<sup>482</sup> DÍAZ FERRÁN, G. en el prólogo de PÉREZ-TOMÉ, J. y SMITH C. R. (2006), pág. xii.

<sup>483</sup> MOLERO AYALA, V. M. (1995), pág. 7.

Ante este condicionante, la profesora Lorena López Font<sup>484</sup> en las conclusiones de su tesis “Estructura de la agencia de publicidad en la Comunidad Valenciana: planteamientos de nuevos formatos” afirma que las consultoras de comunicación encuentran hueco de mercado tanto en clientes pequeños, sin cultura de comunicación, donde se convierten en las responsables de iniciar a ese cliente en acciones de comunicación corporativa. Como en clientes con departamento de marketing, pero que, aún teniendo experiencia comunicativa o publicitaria, ésta está exageradamente vinculada al producto y al mercado. Es la mejor estructura para clientes no sólo sin experiencia en comunicación, sino para clientes con fuerte desorientación sobre comunicación corporativa (identidad e imagen, localización de públicos corporativos, etc.). La consultora es la estructura que más trabaja la comunicación corporativa y la marca, en detrimento de la publicidad tradicional.

Pero los profesionales que trabajen con pymes deben ser capaces, según palabras de Martínez Solana<sup>485</sup>, de entender su idiosincrasia, definiendo objetivos de comunicación alcanzables y realistas. Y se citan sus palabras textuales:

«Además deben tener conocimientos en comunicación integral y no ser sólo especialistas en alguna de sus técnicas, para poder asesorar a la pyme de forma flexible, neutral y global. Sólo así se realiza la inversión en comunicación de forma planificada, buscando maximizar los objetivos de negocio y con un presupuesto adaptado a la realidad de cada empresa. Los planes de comunicación fantasiosos, las soluciones estándar, los presupuestos desmedidos o los cambios radicales, no están hechos para las pymes.»

##### 5º.- DIFICULTAD PARA CONVERTIRSE EN NOTICIA.

“*Gritas y no te oyen*”, es una de las frases textuales de las entrevistas realizadas por la profesora Maribel Reyes en su investigación, y que refleja

---

<sup>484</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 711.

<sup>485</sup> MARTÍNEZ SOLANA, Y. (2004), pág. 92.

claramente, lo difícil que es para una pyme saltar a las cabeceras de los diarios. Llegando incluso a pasar desapercibidos los conflictos y es que en los medios se habla fundamentalmente de los grandes.

#### 6°.- DESCONOCIMIENTO SOBRE LAS PYMES ENTRE EL PÚBLICO EN GENERAL.

Hay poca información relativa a las pymes y la que hay, no llega a la gente, estas empresas forman parte de la vida de la inmensa mayoría de la población, y sin embargo, no hay una conciencia especialmente sensible acerca de este hecho y de las consecuencias que genera.

#### 7°.- FALTA DE PREOCUPACIÓN POR COMUNICAR ADECUADAMENTE CON LOS PÚBLICOS.

En el fondo muchos directivos de pymes siguen pensando que la comunicación es un complemento casi siempre demasiado caro y un tanto frívolo, en palabras de Maribel Reyes. En todo caso, no tienen tiempo para ocuparse de ella. Y en algunos casos, citan el cuidado del diseño, para demostrar el interés por ofrecer una buena imagen de la empresa. En la misma línea van las conclusiones de la profesora Carrillo, ya que apunta que las limitaciones que tienen las pymes para gestionar convenientemente su comunicación, sobre todo son por la reticencia a realizar acciones de este tipo, que consideran en muchos casos inservibles o de alcance limitado, además, de la falta de recursos que es la siguiente dificultad que va a ser descrita. Cuando por el contrario, continua Carrillo, las políticas y la gestión de la imagen y la comunicación deberían estar a la altura de las decisiones corporativas o, lo que es lo mismo, deben ser una prioridad para quienes toman decisiones estratégicas en la empresa.

La misma queja esgrimen los autores de "*Beautiful pymes*"<sup>486</sup>, cuando recogen frases textuales de empresarios que dicen cosas como "mi empresa no tiene marca", "mi marca no tienen ninguna importancia" o "a mí, mi

---

<sup>486</sup> PÉREZ-TOMÉ, J. y SMITH C. R. (2006) pág. 14.

marca me da igual”, frente a los que dicen que no tiene ningún sentido, ya que no se puede ignorar la marca o no comunicar. Ahora bien, muchas veces estas frases reflejan, en la opinión de los autores, el sentir de muchos empresarios que ven la gestión de marca como algo lejano, inútil y que les quita el tiempo que necesita el negocio, o mucho dinero si lo externalizan, encargándose a un estudio de diseño o agencia de comunicación.

#### 8°.- RECURSOS REDUCIDOS PARA ABORDAR PLANES AMBICIOSOS DE COMUNICACIÓN.

La infraestructura y el personal están muy ajustados, según la profesora Maribel Reyes, de hecho, cada puesto de trabajo integra varias funciones. La sobrecarga de tareas se une a la conciencia de que la empresa no quiere departamentos nuevos y mucho menos otras áreas de trabajo, sobre todo si su rentabilidad se traduce a medio o largo plazo. También Victoria Carrillo<sup>487</sup> detecta esta limitación, pues las empresas entrevistadas identifican como prioridad, no la gestión de la imagen y la comunicación, sino la necesidad de estabilizar la empresa y conseguir subvenciones para continuar su actividad, lo que manifiesta que la situación actual de los negocios en estas pymes, dificulta seriamente la toma de decisiones, en la otra dirección.

#### 9°.- COSTE DE LA PUBLICIDAD.

Las tarifas de los medios limitan el acceso a los anunciantes que no manejan presupuestos suficientes para lograr una repercusión significativa. Y a refrendar estas palabras van dirigidas las afirmaciones de Gerardo Díaz Ferrán<sup>488</sup>, como presidente de CEIM, ya que desde su propia experiencia confirma y reconoce que las pymes carecen, en términos generales, de recursos para acceder a especialistas del marketing y de la comunicación.

---

<sup>487</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 116.

<sup>488</sup> DÍAZ FERRÁN, G. en el prólogo de PÉREZ-TOMÉ, J. y SMITH C. R. (2006), pág. xiii.

#### 4.2.2.- Acciones que realizan y recursos que destinan.

Antes de entrar en detalle, en la descripción de las acciones de comunicación que realizan las pymes, y los recursos que invierten para ello, se debe hacer un inciso en describir los públicos a los que van dirigidas todas estas acciones. Fruto de las conclusiones de la investigación de Maribel Reyes<sup>489</sup>, se pueden señalar cuatro grupos que serán citados por orden de importancia en función de los recursos destinados a cada uno de ellos. En cualquier caso, el gran referente, sin duda para las pymes, es el público externo y dentro de este gran segmento, la prioridad absoluta se la conceden a los clientes, que son considerados el público principal al que destinan sus esfuerzos de comunicación.

En segundo lugar, destacan tres públicos ajenos a la empresa, pero suficientemente relevantes por buena parte de las pymes entrevistadas por Reyes, estos son, las organizaciones sectoriales, en las que están ellos mismos representados y sus competidores. Para estas empresas el asociacionismo es una fórmula que les aporta una representatividad, económica y social, que no podrían obtener por ninguna otra vía. Después tienen en consideración a los medios de comunicación, como creadores de opinión pública que son, pero en los que ellas no tienen reconocimiento sectorial y empresarial. Y también la administración, presente en su toma de decisiones dada la función reguladora y limitadora que ésta ostenta a nivel local, autonómico, nacional, etc.

En un tercer puesto destaca, el denominado público implicado, ya que sin duda son básicos no sólo para la gestión sino también para la existencia misma de la empresa, se trata de los accionistas, los empleados, mandos intermedios y directivos y finalmente, las entidades financieras. Y en cuarto y último lugar y por ello, considerado público marginal y sólo tenido en cuenta, por el tipo de producto o servicio de ofrecen, algunas pymes incorporan a las asociaciones de consumidores o instituciones, que cumplen un papel relevante a nivel social y económico hasta el punto de poder influir en la actividad de la

---

<sup>489</sup> REYES, M. en VILLAFÁÑE GALLEGOS, J. (2001), pág.128-129.

empresa. Y en otros casos, y debido a la particular estructura o historia de la empresa, se incluye a los familiares de los propietarios y de los empleados por su capacidad de influencia, que consideran deben tener a favor.

Pues bien, siguiendo la investigación de la profesora Reyes<sup>490</sup>, a todos estos públicos son a los que destinan las acciones y soportes de comunicación, que a continuación, van a ser descritos y que se caracterizan por ser mayoritariamente acciones de comunicación de marketing, dirigidas a apoyar sus resultados en ventas y dirigidas al denominado público prioritario. No obstante, se debe precisar que esta investigación, no ha analizado la calidad de la estrategia, la creatividad, la realización y la medición de la eficacia de los medios que a continuación se describen y que probablemente, en palabras de la autora del estudio, *“es un terreno en el que puede dar un salto significativo y recomendable”*.

Una crítica, en este sentido a la comunicación de las pequeñas y medianas empresas, realizada por Ángel del Pino<sup>491</sup>, en el prólogo del libro de Eduardo Oejo, es que las pymes hacen anuncios sueltos, como pequeñas historias independientes y que no hacen campañas completas y justamente ellas, son las empresas que más necesitan esa capitalización y creación de sinergias por su reducido número de anuncios y medios utilizados, como ahora se verá.

#### 1°.- PUBLICIDAD.

Dentro de este tipo de acciones, la publicidad es un recurso fácilmente identificado por las pymes, la mayoría de ellas, conoce muy bien la experiencia de comprar espacio en medios, para insertar desde un módulo hasta una doble página con el fin de dar a conocer la empresa. También participan como anunciantes en la publicidad de las asociaciones que las representan o grupos empresariales.

---

<sup>490</sup> REYES, M. en VILLAFÁÑE GALLEGGO, J. (2001), pág.123-126.

<sup>491</sup> DEL PINO, A. en el prólogo de OEJO MONTANO, E. (2005), pág. 12.

Los medios que eligen responden a sus necesidades y a sus presupuestos, por tanto, el más contratado es la prensa y concretamente, las revistas especializadas, técnicas, sectoriales, gremiales y locales. También hacen un esfuerzo por estar presentes en publicaciones de periodicidad larga, como anuarios y boletines de distinto tipo. Ambos soportes responden mejor que ninguno otro a los objetivos de cobertura<sup>492</sup> y frecuencia<sup>493</sup>. Después la radio ocupa un lejano segundo lugar y la televisión, incluso la local, representa un papel casi anecdótico en la actividad comunicativa de estas empresas. Resultados similares obtiene la investigación de la profesora Victoria Carrillo<sup>494</sup>, que afirma que la técnica más frecuentemente mencionada para comunicar el producto son los medios de comunicación, aunque no se dice expresamente se encuadra aquí a la publicidad, esta forma de hacer comunicación es tradicional y responde a lo que en comunicación comercial se llama, comunicación de medios convencionales: radio, prensa, televisión, etc.

En segundo lugar, Carrillo menciona internet como una importante herramienta de comunicación del producto. Sin embargo, en el estudio de la profesora Reyes, la publicidad *on line* no es frecuente, pero sí la presencia en la red a través de webs propias y de otros intermediarios. Hay que recordar que el estudio de Maribel Reyes se realizó cuatro años antes que el de la profesora Carrillo y en este lapsus temporal es donde se justifica la disparidad de respuestas. Reyes afirma que se detecta una actitud de apertura y de disposición a incorporar las posibilidades de internet no sólo como medio publicitario, sino principalmente como herramienta útil de gestión. Esta

---

<sup>492</sup> Se define cobertura, como el parámetro de medición de audiencias que establece en números absolutos o en porcentaje, el número de personas alcanzadas por un medio o soporte de comunicación. Se puede hablar de dos tipos de cobertura: 1.- La cobertura neta: porcentaje de la audiencia que ha sido expuesta a la publicidad del producto o servicio al menos una vez durante un período de tiempo determinado. Se trata de medir el número de personas distintas que han sido expuestas al menos una vez en un mensaje publicitario por un plan de medios fijado. 2.- La cobertura útil: porcentaje de la audiencia que ha sido impactada más de un número "n" de veces y que la empresa anunciante considera que empieza a generar recuerdo, intención de compra, etc. definición extraída de LÓPEZ LITA, R. (2003), pág. 70.

<sup>493</sup> Número de veces que un determinado público objetivo ha sido expuesto a un mensaje publicitario durante un periodo de tiempo determinado. Se puede hallar dividiendo los GRP's (*Gross Rating Points*) conseguidos por la cobertura obtenida. También se le denomina OTS (*Opportunity To See*), definición extraída de LÓPEZ LITA, R. (2003), pág. 120.

<sup>494</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 117.



predisposición y apertura es la que Carrillo<sup>495</sup> detecta, cuando analiza las ventajas de internet para la comunicación empresarial, en la opinión de las pymes entrevistadas, a pesar de que algunos sólo señalan la posibilidad de realizar gestiones internas. Sin embargo, hay otros que tienen mayor conocimiento de las potencialidades de internet, y que conforman las dos categorías siguientes: una referida a la ventaja de internet como medio para alcanzar mayor mercado, y otra, que la sitúa como medio adecuado para obtener más alcance como empresa. En este segundo caso, puede tratarse tan sólo de una opinión que posteriormente no se plasme en acciones concretas, pero al menos, denota una percepción más amplia de las posibilidades de este medio, incluso algunos destacan su bajo coste. Pero incluso, advierte Victoria Carrillo, el hecho de disponer de página web, no implica necesariamente una adecuada concepción y gestión de la misma.

También deben ser destacados los datos obtenidos, en la tesis doctoral de Begoña Gómez Nieto<sup>496</sup> del 2008, sobre “Las herramientas de comunicación en la internacionalización de la pequeña y mediana empresa segoviana” donde también se aprecia, un avance importante respecto a las otras dos investigaciones citadas anteriormente, en lo que a utilización de las nuevas tecnologías se refiere. De hecho, los datos que proporciona su tesis destacan que el 81’82% de las pymes analizadas en Segovia, dispone de página web, aunque hagan un uso limitado de esta herramienta. Además, el 57’58% de las empresas forman parte de alguna base de datos de agrupaciones o de instituciones, lo que les da más fuerza a la hora de negociar, obtener información, etc. de este modo, superan las limitaciones que existen por ser una pyme. Y ya una minoría el 18’18%, aunque significativa, dispone de otros recursos tecnológicos citados en al menos un caso: intranet, extranet, firma electrónica, altas en páginas webs interesantes para ellos, laboratorio propio de investigación y desarrollo, y herramientas de gestión integradas, como el ERP (*Enterprise Resource Planning*) y CRM (*Customer Relationship Management*).

---

<sup>495</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 122 y 125.

<sup>496</sup> GÓMEZ NIETO, B. (2008), pág. 286.

Fuera de los denominados grandes medios, la actividad publicitaria se enriquece gracias a la publicidad exterior: carteles, vallas, publicidad estática, material PLV y experiencias alternativas destinadas a captar la atención. También la profesora Carrillo apunta en esta línea, ya que la mayoría de técnicas descritas corresponden a lo que se denomina “*below the line*” que despierta la atención del anunciante, como herramienta más efectiva y personalizada, de hecho, está aumentando la inversión en ellas por encima de los medios convencionales. Entre las técnicas utilizadas se encuentran: el *mailing* o envíos de material publicitario, postal o por internet (*e-mail marketing*), *merchandising* (material promocional repartido normalmente en el punto de venta), catálogos, ferias y buzoneo, como ahora se verá más en profundidad.

## 2°.- MARKETING PROMOCIONAL Y MARKETING DIRECTO.

Las promociones son un recurso conocido y utilizado para gran parte de las pymes, ya que, actúa a corto plazo sobre las ventas, lo que las convierte en una acción bien vista en cuanto a los resultados. Suelen estar basadas en el precio, seguidas de regalos unidos a la compra o a la contratación, y las aplican en función de la actividad de la empresa y la propia estacionalidad. El marketing directo se utiliza al mismo nivel que el promocional, y ambos, parecen menos frecuentes que la actividad publicitaria, además, cuentan con bases de datos propias elaboradas, a lo largo de los años, por el contacto personal con los clientes. El marketing telefónico sólo es citado espontáneamente por algunas empresas.

## 3°.- MARKETING ONE TO ONE.

Victoria Carrillo, atestigua que en las categorías enunciadas espontáneamente por las empresas, aparecen formas que están más asociadas a la estrategia de marketing que a la comunicación comercial de las empresas. Entre estas formas está el uso de “comerciales” que visitan a clientes y les dan a conocer el producto, lo que se denomina la “fuerza de ventas”. Además, algunas

empresas hicieron referencia a la posibilidad de dar a conocer el producto entablando relaciones con los clientes, esta mención en la opinión de Carrillo, supone un comentario interesante pues la tendencia actual en esta materia, va en dirección a la necesidad de entablar relaciones a largo plazo y duraderas con los públicos consumidores, personalizando las ofertas y el trato hacia ellas. A lo que Maribel Reyes denomina el marketing *one to one* explícitamente, aunque el entrevistado no se refiera a esta técnica de este modo, pero hacen alusión a que el contacto personal e individual con el cliente es continuo. A través de visitas, reuniones y presentaciones de productos la relación es muy fluida y personal, además, se confía en el boca a boca como método fundamental para darse a conocer y obtener una imagen de confianza. Pero apuntan las pymes que son conscientes de que todavía deben conocer mejor las necesidades cambiantes de sus clientes y que deben aprender a adaptarse más rápido a ellas.

#### 4º.- PARTICIPACIÓN EN FERIAS Y EVENTOS SECTORIALES.

La gran mayoría participa como asistente, a veces muy interesado y activo, y parte de las empresas han intervenido en alguna ocasión como expositores, con una media de dos ocasiones al año. Entre los que han participado, su actitud frente a las ferias es crítica, por razones relacionadas con la rentabilidad de la inversión que requiere y la falta de ferias específicas.

Con la tesis de Begoña Gómez Nieto<sup>497</sup> se puede cuantificar esa gran mayoría que asisten a ferias cuánto supone, ya que afirma en sus conclusiones que un 70% de las empresas pymes analizadas, participa de este tipo de eventos. No obstante, hay que tener en cuenta que se trata de estrategias de comunicación en el proceso de internacionalización, lo que hace que esta herramienta sea mucho más adecuada y recurrente. De hecho, los principales objetivos de su asistencia a ferias es el desarrollar el contacto y la captación de potenciales clientes, al igual que el mantenimiento de los clientes ya existentes y también, la presentación de productos para darlos a conocer.

---

<sup>497</sup> GÓMEZ NIETO, B. (2008), pág. 287 y 290.

## 5°.- NOTICIAS DE PRENSA.

El intento de aparecer en la prensa como objeto informativo, es la opción más buscada y la más frecuentemente trabajada, junto con la actividad publicitaria. Los medios a los que se ha dirigido este esfuerzo son, como es lógico, publicaciones especializadas, revistas del sector y de difusión local en muchos casos. Quizá cuantitativamente no es reseñable, pero sí se manifiesta un interés especial, por la oportunidad de obtener un lugar en el espacio periodístico de los medios. Los temas utilizados para poner en contacto a empresas y periodistas suelen ser las novedades o actividades extraordinarias.

De hecho, según afirma Buendía<sup>498</sup> el gabinete de prensa es la actividad de comunicación más conocida, eficiente y rentable para las pymes. El gabinete de prensa le permite a la empresa mantener una relación continuada con los medios, ganando credibilidad, visibilidad, nombre de marca y reforzando las acciones realizadas por el departamento comercial.

## 6°.- COMUNICACIÓN INTERNA.

La primera apreciación que realiza la profesora Reyes respecto a este aspecto es que resulta extraña esta pregunta entre las pymes entrevistadas y afirman textualmente *“somos una plantilla pequeña, la comunicación interna es continua, es parte del día a día”*, lo cual hace entender que consideran innecesarias este tipo de actuaciones por ser pequeños. Afirman que no hacen comunicación interna como tal, que podrían hacer mucho más y que su motivación principal, es cuidar la integración de los miembros de la empresa, a través de reuniones de trabajo y reuniones de carácter festivo. Son una excepción los que tienen publicaciones, intranet o sistemas más sofisticados, lo que obedece a una visión superficial y poco estratégica.

---

<sup>498</sup> BUENDÍA, A. (Nov. 2004): *“Las pymes y sus historias”*. Estrategias de marketing nº 135, pág. 32, citado por GÓMEZ NIETO, B. (2008), pág. 120.

También la profesora Carrillo, ahonda sobre el tema de las medidas que las empresas entrevistadas conocen, para potenciar la comunicación interna y el resultado es el siguiente; la primera medida que conocen, y utilizan casi en exclusividad en sus empresas, es la comunicación oral. Entre las otras que aparecen están las reuniones y acciones formativas, que exigen un mínimo de planificación e implementación en la empresa, otros citan el teléfono como apoyo a la comunicación oral, otros, como tipología de comunicación interna citan la vertical y la horizontal. En último lugar, están quienes no consideran aplicable la comunicación interna, en parte porque la desconocen o porque ellos no la emplean ya que se trata de empresas pequeñas o incluso unipersonales.

#### 7°.- SOPORTES DE COMUNICACIÓN UTILIZADOS.

Los soportes de comunicación, son un referente incuestionable del esfuerzo que hacen las organizaciones, por facilitar información a sus diferentes públicos, con ellos, transmiten una imagen y se multiplica el efecto de conocimiento de los productos y de la compañía. En muchos casos, cumplen una función de apoyo al personal de ventas, ya que las personas son los principales soportes de comunicación y únicos, en muchos casos, junto con la ubicación del punto de venta o negocio. Entre los soportes más utilizados se encuentran los folletos o catálogos de producto o servicios, con ellos, responden a menudo cuando se les pregunta si hacen publicidad. Su existencia, se justifica por la necesidad de tener un instrumento útil para enseñar muestras, tarifas o características clave en el proceso de venta. También se ratifican estos datos en la tesis de Gómez Nieto<sup>499</sup>, donde afirma que el 75'76% de las empresas pymes analizadas utiliza catálogos de producto y este, constituye una herramienta fundamental para su relación con el cliente.

Es bastante normal también que tengan una presentación de la empresa, aunque es notoria la variedad de contenidos, formatos y calidades de dicho

---

<sup>499</sup> GÓMEZ NIETO, B. (2008), pág. 287.

material y tan sólo una minoría, tiene un vídeo corporativo. Del mismo modo, los regalos son una experiencia bastante repetida, pero respecto al manual de identidad visual corporativa, son una minoría las empresas que lo tienen, por lo que cabe pensar, que las aplicaciones de su logotipo no están rigurosamente estudiadas y que no se han establecido normas al respecto.

Las mismas conclusiones obtiene la profesora Carrillo<sup>500</sup> respecto a este tema, a pesar de la importancia que tiene el manual de identidad visual corporativa, la mayoría de las empresas no lo poseen, aunque careciendo de manual, sí disponen de un logosímbolo que les permite identificarse y afirman que sí lo aplican y controlan su aplicación. De hecho, la mayoría están satisfechos con él y afirman, que es coherente con la empresa y de fácil adaptación a los distintos soportes y por ello, son pocas las empresas que actualizan su imagen, incluso en algún caso, lo consideran un tema secundario al no tratarse de empresas que venden directamente al consumidor. Además, destaca el dato de que la mayoría de empresas utilizan una marca distinta para sus productos y para su empresa, y las que utilizan la misma marca son principalmente servicios, en cualquier caso destacar que son muy pocas las empresas que tienen patentada su marca.

Se da un paso ahora, de las acciones que realizan las pymes en comunicación a los recursos que destinan a ello, se debe matizar que no es un tema siempre abierto al comentario, ya que en muchos casos, son más bien reacios a dar la información.

#### 1º.- PRESUPUESTO ANUAL Y DISTRIBUCIÓN.

La mayoría de pymes dicen tener un presupuesto asignado a actividades de comunicación, aunque las partidas no suelen estar claramente establecidas, las estiman normalmente en periodos anuales, representando un apartado dentro del presupuesto general. Se pueden establecer tres niveles de gasto, donde el principal es el destinado a la compra de espacio publicitario en los

---

<sup>500</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 114.

medios, el gasto medio, va dirigido a las ferias y encuentros sectoriales, que suponen para la empresa un esfuerzo muy grande. Y finalmente, está el gasto complementario, dedicado a la creación de catálogos y otros materiales publicitarios, así como la creación de identidad visual, papelería y material de presentación. En algunos casos, se incluye dentro de este presupuesto o partida, los costes derivados de los encuentros con los clientes, los gastos comerciales.

## 2º.- PERSONAS CON FUNCIONES DE COMUNICACIÓN.

Salvo raras excepciones, la comunicación está en manos de una persona que no se ocupa en exclusiva de esta función, y que muy al contrario, es responsable además, de otras áreas muy diferenciadas. En muchas ocasiones, es el propio directivo de máximo nivel y a menudo, el socio o propietario quien toma las decisiones, por tanto, quien lleva la poca o mucha comunicación que se haga es el director general o el gerente. Cuando la estructura está más dimensionada, es típico que sea una persona del área comercial o de marketing, quien trabaje los temas de comunicación, en relación directa con la dirección. Y la otra opción encontrada, en las conclusiones de la investigación de Maribel Reyes, es que la función no esté asignada a nadie en concreto, y que se pongan en marcha acciones, por parte de unas y otras personas según la ocasión.

Sin embargo, el trabajo de campo llevado a cabo por Begoña Gómez<sup>501</sup> siete años después, arroja mejores resultados entre las empresas Segovianas estudiadas. De hecho, los resultados son que el 51'51% no dispone de personal cualificado, frente a un 42'42% de las empresas que sí cuenta con personal propio y cualificado para el desarrollo de la materia y finalmente, un 6'06% no sabe o no contesta a la cuestión. Normalmente el plan de comunicación citado anteriormente, es desarrollado por este personal cualificado, que además, en un 42'42% de los casos, acude a los servicios de colaboraciones externas.

---

<sup>501</sup> GÓMEZ NIETO, B. (2008), pág. 293.

### 3º.- INFRAESTRUCTURAS PERMANENTES DE COMUNICACIÓN.

La gran mayoría de pymes carece de infraestructura alguna destinada a actividades de comunicación, y es extraño el caso de aquella que tiene un área exclusiva con recursos humanos y presupuestarios asegurados. En su caso el despliegue de estructura de comunicación de producto, corporativa e interna, apenas existe. Esta realidad encaja con uno de los valores más significativos de los profesionales que trabajan en pymes, la versatilidad.

A conclusiones similares llega la investigación de Berta García Orosa<sup>502</sup>, sobre la situación de los gabinetes de comunicación en diferentes sectores y ámbitos geográficos. Concretamente entre las empresas gallegas, los datos que obtiene de su investigación muestran dos panoramas distintos, por un lado, un grupo reducido de grandes entidades con equipos humanos y materiales y planes de comunicación, y por otro lado, la gran mayoría de empresas carente de planificación en su comunicación y/o con la contratación puntual de servicios a empresas externas. Sin embargo, sus conclusiones a nivel nacional<sup>503</sup> arrojan que el 20% de las pymes cuentan con gabinete de comunicación, en la mitad todavía pervive la denominación de gabinete de comunicación y en dos de cada diez casos destaca su labor en el ámbito de la publicidad como primordial.

### 4º.- PLANIFICACIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

Esta infraestructura tan limitada, hace que el 45'45% de las empresas encuestadas por Begoña Gómez Nieto<sup>504</sup> en Segovia, no tengan un plan de comunicación, un 21'21% no sabe/no contesta a la cuestión y sólo el 33'33% afirma que dispone de uno, aunque se debe precisar que en la mayoría de casos está poco definido. Y es que en cuanto se pide, a los que tienen plan de comunicación, que describan en qué consiste, apenas aportan datos

---

<sup>502</sup> GARCÍA OROSA, B. (2005), pág. 215.

<sup>503</sup> GARCÍA OROSA, B. (2005), pág. 183.

<sup>504</sup> GÓMEZ NIETO, B. (2008), pág. 292.



específicos y los que aportan principalmente versan sobre la planificación de las ferias. También la experiencia profesional de Julio Pérez-Tomé y Christopher R. Smith<sup>505</sup> confirma esta falta de planificación; “la experiencia nos demuestra que son abundantes las empresas que su plan de marketing es una especie de nebulosa”. En la misma línea Eduardo Oejo<sup>506</sup>, dice que son demasiadas las pequeñas y medianas empresas que descuidan de manera suicida, la calidad de la información que proporcionan a la agencia y al creativo, y que esto viene dado, porque no ven clara la necesidad de elaborar y planificar una estrategia de comunicación para su marca y sus productos, a veces incluso lo ven como una pérdida de tiempo o con temor a que la información pueda caer en manos de la competencia. Olvidan estas empresas en su opinión, que sin consumidores fieles no hay mercado y para conseguirlos, es necesario contar con una buena estrategia.

#### 5°.- SERVICIOS DE COMUNICACIÓN CONTRATADOS.

En la propia tradición de muchas pymes está tratar de solucionar internamente cualquier tarea, ya que se considera más conveniente ahorrar el coste derivado de la contratación externa, a lo que se añade que la dirección pyme prefiere no ver cómo se inmiscuyen en la empresa personas ajenas al negocio. Hablando de la comunicación en pymes, también apunta Ángel del Pino<sup>507</sup> la importancia que tiene, las grandes dosis de confianza entre el anunciante y la agencia de publicidad, en beneficio de ambas partes y sobre todo de la marca, pero claro, es una recomendación que como bien apunta la profesora Reyes, todavía muchas pymes no han interiorizado. De hecho, los autores de “*Beautiful pymes*”<sup>508</sup> afirman que no es lógico que el anunciante contrate una serie de servicios profesionales de la comunicación, para tratar de imponer sus propias ideas, pero sin embargo esto sucede más de lo que se cree.

---

<sup>505</sup> PÉREZ-TOMÉ, J. y SMITH C. R. (2006), pág. 42.

<sup>506</sup> OEJO, E. (2005), pág. 61.

<sup>507</sup> DEL PINO, A. en el prólogo de OEJO MONTANO, E. (2005), pág. 13.

<sup>508</sup> PÉREZ-TOMÉ, J. y SMITH C. R. (2006), pág. 69.

De hecho, en el trabajo de la profesora Carrillo<sup>509</sup>, la mayoría de las empresas entrevistadas elaboraron su imagen visual corporativa de manera autónoma, participando en su realización de manera casi exclusiva, el gerente, frente a un grupo menor de empresas que encomendaron esta tarea a profesionales externos, en algún caso trabajando a medias con el gerente. Este dato denota el precario desarrollo que existe en torno a la creación y gestión profesional de la imagen corporativa, si ni siquiera se cuidan los aspectos más externos.

En otra línea van las conclusiones del análisis de Berta García Orosa<sup>510</sup>, que afirma que al contar las pymes con recursos humanos inferiores a los de las grandes entidades, la externalización de actividades es mayor, entre las que destacan los resúmenes de prensa, impresión de boletines o revistas internas o externas, publicidad o asesoramiento como las más solicitadas.

En cualquier caso, como denuncia el catedrático Justo Villafañe<sup>511</sup>, en ocasiones ha sido responsable el propio sector profesional de las empresas de comunicación, en cualquiera de sus modalidades, al no haber ajustado convenientemente, en ocasiones, la escala de sus propuestas a las necesidades de las pequeñas empresas. Del mismo modo, que la teorización del fenómeno de la comunicación corporativa parece pensado casi exclusivamente para organizaciones de gran dimensión, cuando la estructura y tamaño no son ya factores decisivos por sí mismos.

En este sentido van las palabras de Stephane Lejoindre<sup>512</sup>, Director General de Boulanger Francia cuando opina de los profesionales de la comunicación:

«Mi idea de los publicitarios era la de que son personas inteligentes, profesionales y creativas, pero que en muchas ocasiones plantean propuestas que se alejan de la realidad, ya por lo caras que resultan ya por ser excesivamente audaces y agresivas.»

---

<sup>509</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 114.

<sup>510</sup> GARCÍA OROSA, B. (2005), pág. 183.

<sup>511</sup> VILLAFAÑE, J. en el prólogo de MOLERO AYALA, V. M. (1995), pág. 7.

<sup>512</sup> LEJOINDRE, S. en el prólogo de PARRA, D. y HERRERA, C. (2003), pág. xi y xiv.

Por este tipo de afirmaciones del anunciante, los autores del libro “La publicidad no es sólo para ricos” pretenden desmontar algunos de los mitos que se han acumulado en relación a la publicidad, donde no les cabe ninguna duda de que los culpables de haber llegado a dicha situación, han sido los propios profesionales del sector. Por ello, el libro pretende ante todo en aclarar que la publicidad no es cara, es una inversión y no sólo está al alcance de los “ricos”. En el mismo sentido va el libro de “*Beautiful pymes*”<sup>513</sup> donde se cita textualmente que los autores quieren con el libro que los directivos y responsables de las pequeñas y medianas empresas se entiendan con las agencias de publicidad, con los creativos, con las imprentas y productoras, con las consultoras, etc.

La profesora Reyes confirma, que a pesar de estas premisas vistas antes del inciso de Villafañe, conforme la empresa crece y tiene la inquietud por mejorar la calidad de su comunicación, decide la incorporación de los servicios de creatividad, a través de un *free lance*<sup>514</sup>, un estudio de diseño o una agencia de publicidad. Pero en lo que no se duda es en el tema de la producción y desarrollo de campañas, ya que las imprentas o empresas de envío o buzoneo, etc. son imprescindibles. El consultor es una alternativa, como se ha visto, en la opinión de la profesora López Font, a la que recurren como figura intermediaria en la que se confía para iniciar nuevas etapas y seleccionar a las empresas colaboradoras.

La tesis de 2008 de Gómez Nieto, confirma que el 42'42% de las empresas segovianas analizadas sí acude a los servicios externos de profesionales, por el contrario, un 45'45% no cuenta con ellos y un 12'12% no sabe y no contesta sobre el tema. Y lo más relevante, dentro de las colaboraciones externas, la tipología de agencia más demandada por las pymes estudiadas, han sido por orden de importancia:

---

<sup>513</sup> PÉREZ-TOMÉ, J. y SMITH C. R. (2006), pág. 4.

<sup>514</sup> Voz inglesa para denominar la actividad profesional que se realiza de forma autónoma e independiente. En la actividad publicitaria es frecuente recurrir a este tipo de profesionales (ilustradores, fotógrafos, etc.) para la realización de trabajos puntuales, definición extraída de LÓPEZ LITA, R. (2003), pág. 120.

- Agencias de publicidad, profesionales independientes, traductores. Las agencias suelen ser locales, pero también de provincias cercanas como Madrid o Valladolid.
- Personal de los propios medios de comunicación (prensa, radio y televisión).
- Empresas de comunicación especializadas en la construcción de marcas e identidad corporativa.
- Diseñadores.
- Colaboración puntual de imprentas para la realización de catálogos.

Sin embargo, cuando se solicita una valoración del grado de satisfacción de estas colaboraciones, la mayoría no sabe qué responder, lo que indica que los trabajos encargados a los profesionales externos no cumplen las expectativas marcadas por los clientes. Sólo un 6% de las pymes valora la colaboración con los agentes externos como excelente.

Por tanto, es fundamental cuando una pequeña o mediana empresas nace o se plantea un desarrollo generalizado de su actividad, el evaluar tres elementos claves antes de implantar una política de gestión de la comunicación<sup>515</sup>. Estos elementos son:

a.- El percibir la necesidad, ya que lo primero que tiene que saber una pyme es que hacer una política de imagen y comunicación es bueno para su empresa y garantiza su supervivencia en un entorno competitivo. La política de comunicación debe realizarse para obtener beneficios a medio y largo plazo, y no, a corto plazo. De ahí que, aunque en el momento presente no se detecte la necesidad, hay que pensar que las situaciones del entorno están en permanente cambio, y es necesario reaccionar ahora, para preparar el terreno del futuro.

---

<sup>515</sup> CARRILLO, M. V. y OTROS (2005), pág. 19.

b.- La necesidad de un equipo profesional, es otra de las circunstancias vitales previas que deben tenerse en cuenta, y es que para realizar un plan de imagen y comunicación con garantías, debe haber un grupo de personas detrás que lo realice. Cuando se habla de equipo profesional, se refiere Carrillo, a que en la empresa debe haber al menos una persona encargada de esta cuestión ya que fuera de la organización, y en permanente colaboración con ella, debe haber un consultor que conozca la comunicación y desarrolle el plan con coherencia y garantías.

c.- Finalmente, está el tema de los recursos que debe destinar a ello cualquier empresa que se preocupe de su imagen y su comunicación.

A modo de conclusión de este epígrafe, se recogen las palabras de las profesoras Carrillo, Castillo y Gómez que aunque confirman que el grado de desarrollo entre las pymes depende, en cierta medida, del sector específico del que se trate, el nivel general de la muestra estudiada, es básico, por tanto, parece que las empresas necesitan un impulso fuerte en materia de conocimiento de la comunicación empresarial, de sus instrumentos y su gestión para ir caminando hacia cotas superiores. Y lo paradójico, es que todas las nociones vistas y la gestión de ellas, resultarían de gran utilidad en la gestión de todos los negocios.

#### **4.3.- Aproximación al anunciante de la Comunidad Valenciana.**

Esta aproximación se realizará en base a diversas investigaciones sobre el sector de la comunicación y de la publicidad centradas concretamente en la Comunidad Valenciana, actas de encuentros profesionales locales y a través, de artículos y monográficos, en revistas sectoriales. Se debe hacer referencia también, a las dos organizaciones que aglutinan a los profesionales del sector de la comunicación en la Comunidad Valenciana: la Asociación de Agencias de Publicidad y el Ilustre Colegio Oficial de Publicitarios, ya que ambos

organismos también han facilitado datos y documentación a la investigación para poder abordar esta temática.

Además, está claro que indirectamente ya ha habido una aproximación al objeto de estudio de este epígrafe, en el contenido anterior del tema, puesto que el anunciante valenciano está formado principalmente por pequeñas y medianas empresas como ha sido revisado. Por ello, se consideran válidos muchos de los rasgos identificativos de la gestión de la comunicación de las pymes y también que la radiografía realizada a los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana determina los contenidos de este epígrafe. No obstante, se procede a profundizar en este tema específico ahondando en las particularidades identificativas del anunciante valenciano y de la gestión que realizan de su comunicación.

#### **4.3.1.- Características identificativas del anunciante valenciano y de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.**

Según el Libro Blanco de la Publicidad promovido por la *Generalitat Valenciana*<sup>516</sup> en el año 2006, la Comunidad Valenciana tiene una población que supone el 10,5% de la población española; un Producto Interior Bruto que supone el 9,7% del total España; sin embargo, la inversión publicitaria generada por los anunciantes con sede en Valencia sólo supone algo menos del 3% del total invertido por los anunciantes españoles y los medios valencianos facturaron muy poco más del 5% del total de la publicidad de España. Además, muchos de los principales anunciantes valencianos trabajan con agencias de Madrid o Barcelona, e invierten mayoritariamente, un 74% del total, en medios no valencianos. En el especial de la revista Control sobre la Comunidad Valenciana de 2003, José M<sup>a</sup> Rubert<sup>517</sup> de Zenith Media, afirmaba que por estudios propios saben que el 60% de la inversión de los anunciantes valencianos se va a Madrid o Barcelona. Llegando a la conclusión, de que la Comunidad Valenciana, en el año 2006, siendo una de las más dinámicas y de

---

<sup>516</sup> GENERALITAT VALENCIANA (2006), pág. 146.

<sup>517</sup> CONTROL especial Comunidad Valenciana (2003), pág. 6.

mayor crecimiento en España, tenía y tiene aún mucho por hacer en el mercado publicitario.

Otra de las investigaciones que supone una referencia importante, para esta tesis doctoral, es la realizada por la profesora Rosa Visiedo<sup>518</sup> en su tesis doctoral titulada, “La oferta de publicidad de los ’90 en la Comunidad Valenciana: discurso de las agencias y los medios” donde recoge las opiniones de catorce expertos en comunicación del ámbito de la comunidad. En sus conclusiones, recogidas en el año 1996, donde retrata al anunciante valenciano, llega a plantear unas temáticas y problemáticas del sector similares a las del libro blanco de la *Generalitat*, exactamente diez años antes. Esto indica que la evolución del panorama comunicativo en la Comunidad Valenciana no ha avanzado en exceso en los últimos años. Pues bien, una de sus conclusiones va en la línea de lo que se recogía en el libro blanco en el párrafo anterior, que hay fuga de anunciantes, sobre todo entre los más importantes, las grandes empresas exportadoras de la comunidad, entre las que se detecta la tendencia a buscar agencias de fuera, principalmente en Madrid y Barcelona, ya que infravaloran a las agencias “autóctonas”.

La tesis doctoral, que también trata esta temática buscando una explicación a la fuga de anunciantes, y que está muy vinculada a esta tesis doctoral, es la de la profesora Lorena López Font<sup>519</sup> sobre la “Estructura de la agencia de publicidad en la Comunidad Valenciana: planteamiento de nuevos formatos de negocio”. En ella afirma, que existe en la comunidad un mapa de más de trescientas agencias de publicidad que conviven en un elevado grado de pseudosector, que pueden ser los agentes perturbadores que confundan al anunciante, por tanto, éste percibe falta de claridad y transparencia del sector de la comunicación. Y recoge la visión crítica de la prensa especializada sobre este tema, donde se citan sus palabras textuales<sup>520</sup>:

---

<sup>518</sup> El resumen y las conclusiones de la tesis de la profesora Rosa Visiedo está publicado en LAGUNA PLATERO, A. (Coord.) (2000), pág. 205-243.

<sup>519</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 169.

<sup>520</sup> IPMARK, (Nov. 2002) nº589, pág. 44-65 citado por LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 170.

«La prensa especializada, deja constancia con visión crítica, de que las agencias de publicidad valencianas, no tienen una visión general de quiénes conforman el sector. No existe catalogación oficial del sector publicitario valenciano, sobre quiénes y qué tipo de empresas lo gestan.»

Afortunadamente, actualmente una de las acciones que ha llevado a cabo la AAPCV (Asociación de Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana) ha ido dirigida en este sentido, a catalogar y organizar de cara a la profesión y de cara al anunciante valenciano, el gran abanico de oferta en servicios de comunicación, seleccionando en cierta medida aquellos que pueden garantizar un nivel de profesionalidad. El actual directorio<sup>521</sup> sirve de referente para el anunciante y confiere credibilidad al sector. Ya en el año 2003, Artur Sales, el actual presidente de la AAPCV y en aquel momento vicepresidente, expresaba este interés en el especial de Control<sup>522</sup> sobre la Comunidad Valenciana afirmando “la intención de la AAPCV es tener los datos reunidos para saber quiénes somos, dónde estamos, con qué peso específico”.

#### INVERSIÓN PUBLICITARIA Y RANKING DE ANUNCIANTES VALENCIANOS.

En las cifras más recientes de inversión publicitaria, con datos proporcionados por Universal McCann en Valencia, a fecha mayo de 2009, se ve claramente como el peso específico del anunciante valenciano, como antes se ha citado, ha ido bajando en los dos últimos años, perdiendo representatividad respecto a la inversión total nacional. Y que el reparto de la inversión por provincias viene liderada por Valencia, seguida de Alicante y finalmente Castellón, como la provincia que menos invierte en medios publicitarios de la comunidad.

---

<sup>521</sup> DIRECTORIO DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD (2008) publicado por la Asociación de Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana.

<sup>522</sup> CONTROL especial Comunidad Valenciana (2003), pág. 6.



### Inversión Publicitaria Comunidad Valenciana 04/08

AÑOS	Total CV	% CV	Total ESPAÑA
2004	276.940.000	2,1%	13.109.707.628
2005	366.637.442	2,5%	14.964.251.390
2006	444.560.291	2,6%	16.796.041.462
2007	464.399.138	2,5%	18.586.222.315
2008	391.994.157	2,1%	18.956.257.993

### Inversión Publicitaria Comunidad Valenciana 04/08

Años	VALENCIA		ALICANTE		CASTELLON	
2004	152.360.502	55%	79.061.173	29%	45.518.325	16%
2005	202.318.956	55%	92.792.270	25%	71.526.216	20%
2006	223.044.983	50%	109.024.186	25%	112.491.122	25%
2007	241.178.373	52%	139.301.023	30%	83.919.742	18%
2008	212.396.758	54%	105.690.111	27%	73.907.288	19%

FUENTE: Universal McCann Valencia, mayo 2009.

En la investigación realizada por la *Generalitat Valenciana*<sup>523</sup>, donde se analizan, entre otros temas, a los cuarenta mayores anunciantes de la comunidad, se ve como sólo el 40% de los mayores anunciantes son empresas de las industrias tradicionales de la Comunidad Valenciana (juguetes, turrónes, calzado, etc.) cuando históricamente han sido los anunciantes estrella, sin embargo, actualmente la mayor parte de los grandes anunciantes valencianos son empresas de servicios (comercio, banca, inmobiliaria, ocio, servicios médicos, etc.), y el 11% corresponde a inversiones publicitarias de la administración local, autonómica o sus instituciones. Y es que el importante efecto de la reconversión de muchas de las industrias principales de la

<sup>523</sup> GENERALITAT VALENCIANA (2006), pág. 151.

Comunidad Valenciana, donde se sitúan los sectores objeto de estudio de esta tesis, ha llevado a una disminución objetiva de las marcas publicitadas con base en la región. También el especial de la Comunidad Valenciana de la revista Control<sup>524</sup> de 2003, afirma que el sector publicitario valenciano se ha visto perjudicado por la decadencia de sectores anunciantes valencianos emblemáticos, engullidos por la globalización, tales como el calzado, textil, juguete, etc. y por el contrario, ha visto el crecimiento de la inversión del anunciante local, lo que se refleja en el ranking que a continuación se presenta.

Es importante indicar que los datos de los que se dispone por anunciante corresponden exclusivamente a inversiones en medios convencionales (TV, radio, prensa, revistas, exterior, cine e internet), sin embargo, las muy importantes inversiones que estos anunciantes realizan en medios no convencionales, como se apuntaba en el epígrafe sobre comunicación en pymes (marketing directo, promociones, folletos, ferias, etc.) no están recogidas en este estudio, cuya fuente es Infoadex.

<b>RANKING DE ANUNCIANTES POR INVERSIÓN BRUTA EN LA COM. VALENCIANA 2005</b>	
<b>RANGO ANUNCIANTE</b>	<b>INVERSIÓN (Euros)</b>
1.- CORPORACION DERMOESTETICA	61.994.390
2.- FAB. AGRUPADAS DE MUÑECAS ONIL	30.969.892
3.- GRUPO MARINA D'OR S.A.	29.812.305
4.- HASBRO IBERIA, S.L.	20.995.492
5.- BANCAJA, S.A.	19.517.820
6.- GENERALITAT VALENCIANA	18.022.208
7.- CAJA DE AHORROS DEL MEDITERRANEO	9.955.342
8.- SUPERMERCADOS PLUS, S.A.	5.847.565
9.- CIUDAD DE LA ARTES Y LAS CIENCIAS	5.807.771
10.- PLAYMOBIL, S.A.	5.202.258
11.- NUEVO CENTRO	3.678.765
12.- GREFUSA, S.L.	3.518.458
13.- BERIOSKA, S.L.	3.190.100

<sup>524</sup> CONTROL especial Comunidad Valenciana (2003), pág. 6-16.

14.- TERRA MITICA	2.981.406
15.- BANAK	2.911.492
16.- RANA HISPANIA, S.L.	2.791.009
17.- TERRA NATURA	2.770.143
18.- FERIA DE VALENCIA	2.760.561
19.- GRUPO SMOBY	2.424.346
20.- REEBOK	2.393.612
21.- PARQUE LEVANTE S.A.	1.901.179
22.- PORCELANOSA, S.A.	1.679.069
23.- CERAMICA SALONI, S.A.	1.659.341
24.- SPRINTER MEGACENTROS DEL DEPORTE, SL	1.639.309
25.- PUMA SPAIN, S.L.	1.594.554
26.- INTERPROFESIONAL CITRICOLA ESPAÑOLA	1.575.172
27.- JUAN ANTONIO SIRVENT SELFA, S.A.	1.573.287
28.- DIPUTACION PROVINCIAL DE ALICANTE	1.539.247
29.- POMPADOUR IBERICA, S.A.	1.521.005
30.- RIO PRODUCTOS ALIMENTICIOS, S.A.	1.489.843
31.- SAEZ MERINO, S.A.	1.278.736
32.- GRUPO ABACO	1.269.534
33.- SANCHIS MIRA, S.A.	1.234.735
34.- TALLER DE PUBLICIDAD, S.L.	1.207.663
35.- KERABEN, S.A.	1.203.325
36.- PERIS Y CIA., S.A.	1.092.292
37.- OPTICA VISUALIS	1.080.706
38.- FEST.INT.DE BENICASSIM	1.054.328
39.- CAJA RURAL DE ALICANTE	1.030.089
40.- TEJAS BORJA, S.A.	1.027.195
<b>Resto de anunciantes controlados (27.6% del total)</b>	<b>101.017.213</b>
<b>Total Controlado a precio de tarifa</b>	<b>366.212.757</b>

Fuente: Infoadex 2005 (Datos a precio tarifa), datos extraídos del estudio realizado por la Generalitat Valenciana.

En esta lista de anunciantes valencianos, se pueden encontrar muy pocos nuevos negocios de gran consumo que estén ubicados en la zona; con la excepción de Rana (pastas) y el caso de Corporación Dermoestética, que además, es el primer anunciante de la comunidad y uno de los 10 mayores de

España. En general como se ha podido observar, los anunciantes de la Comunidad Valenciana invirtieron 366 millones de €, a precio de tarifa, en publicidad convencional, estas cifras traducidas a precios reales, podrían convertirse, según la investigación de la *Generalitat Valenciana*, en una inversión real estimada de no más de 200 millones de €. Esta inversión supone algo menos del 3% de la inversión total realizada en España, como ya se apreciaba en los datos facilitados por Universal McCann Valencia. Y cabe destacar, que los siete principales anunciantes suponen, el 52% de la inversión de la Comunidad Valenciana, y que hay 2.478 anunciantes de menos de 50.000€, a precio de tarifa, que suponen menos del 6% de la inversión de la comunidad, estos anunciantes utilizan la herramienta publicitaria de manera marginal y por tanto, muy poco eficazmente en la mayor parte de los casos.

#### SITUACIÓN DEL MERCADO PUBLICITARIO Y DEL ANUNCIANTE VALENCIANO.

Otro de los trabajos de campo realizados por la *Generalitat*<sup>525</sup> y que ofrecen a esta tesis una visión interesante sobre el panorama de la comunicación valenciana y de los sectores tradicionales, ha consistido en entrevistas en profundidad a doce personalidades destacadas de la profesión publicitaria y que tienen un gran conocimiento sobre el anunciante de la comunidad. En la visión de conjunto de estas entrevistas se vislumbra un sentimiento común, que percibe el mercado publicitario valenciano como un mercado que se encuentra, en el año 2006, año de publicación del libro blanco, en una situación de incertidumbre, con un mayor número de amenazas que de oportunidades, y en el que se han producido en los últimos años dos movimientos simultáneos que no permiten una visión optimista de la situación actual y futura.

El primero de estos movimientos al que hacen referencia, es a la progresiva pérdida de inversión de los anunciantes tradicionales de la Comunidad Valenciana, principal objeto de esta tesis doctoral y aspecto que ya ha sido mencionado anteriormente, ya que muchos de ellos han visto en los últimos

---

<sup>525</sup> GENERALITAT VALENCIANA (2006), pág. 193.

años como sus negocios han ido perdiendo competitividad a medida que se hacían más presentes las grandes marcas internacionales. El segundo movimiento, es la progresiva fragmentación de los agentes publicitarios de la comunidad, fragmentación que viene dada por las demandas del anunciante, también por la conjunción de dos elementos, por un lado, la cada vez más necesaria especialización que exige el anunciante, al disponer de menos recursos para su publicidad, apuesta cada vez más por contar con especialistas en cada una de las áreas, que maximicen su inversión. Y por otro lado, una también progresiva miniaturización de los agentes publicitarios de la comunidad, que se dimensionan profesional y empresarialmente para soportar los recortes en el volumen de inversión que manejan.

Esta tendencia también es detectada en la tesis de la profesora Lorena López Font, cuando cita que según un “Estudio de la relación agencia-anunciante”, del 2004, a nivel nacional desarrollado por la empresa “Doble sentido”, detecta una indefinición de estructuras y de procesos de trabajo de las agencias de publicidad que provocan pérdida de valor del sector. Aunque concretamente en la muestra de la Comunidad Valenciana, seleccionada por López Font<sup>526</sup>, las estructuras y procesos de trabajo están perfectamente definidos, sí que se detectan síntomas de la pérdida de valor del sector publicitario, que se concretan en las siguientes palabras:

«En principio la tendencia en la Comunidad Valenciana, no parece seguir los pasos de Madrid y Barcelona. [...] Aún así, el sector publicitario valenciano se siente cada vez, peor pagado. El asentamiento de profesionales de la comunicación en las plantillas de los anunciantes, también han influido en la pérdida de valor del sector. Estos especialistas sustituyen a la agencia en la función de “socios estratégicos en comunicación” del cliente, y la agencia se convierte en mera proveedora, con ello, descendiendo el valor como empresa de servicios.»

La investigación de la profesora Rosa Visiedo<sup>527</sup>, en 1996, ya reflejaba a través de lo que ella denomina el discurso de las dificultades, por el tipo de anunciantes de la Comunidad Valenciana, una serie de problemáticas a las

---

<sup>526</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 730.

<sup>527</sup> VISIEDO, R. en LAGUNA PLATERO, A. (Coord.) (2000), pág. 208-211.

que se enfrenta el profesional de la comunicación y que quedan recogidas en el siguiente cuadro.

<b>EL DISCURSO DE LAS DIFICULTADES. DIFICULTADES DEBIDAS AL TIPO DE ANUNCIANTE DE LA C.V.</b>		
El discurso de las dificultades.	Reducidas posibilidades económicas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Necesidades de comunicación limitadas.</li> <li>- Pequeñas partidas presupuestarias dedicadas a publicidad y comunicación.</li> <li>- Se prima la ejecución sobre el análisis, la difusión y la creatividad sobre la investigación.</li> </ul>
	Poca estructura técnica y humana.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Carencia de departamentos de marketing y publicidad.</li> <li>- Falta de infraestructura para explotar eficazmente las nuevas técnicas de comunicación.</li> </ul>
	Poca formación: no constituyen un interlocutor válido para la agencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Poca formación de los cuadros directivos y mandos intermedios en materia comunicativa.</li> <li>- Desconocimiento de las técnicas de comunicación aplicadas.</li> <li>- Falta de criterio para valorar los factores de los que depende la eficacia de las campañas.</li> <li>- No se establecen objetivos, no se sabe cómo medir resultados.</li> <li>- No se valora adecuadamente el trabajo de la agencia (precio superior al valor).</li> <li>- Poca disposición a pagar: regatea, exige que se le cobre menos.</li> <li>- No se fía de la agencia.</li> </ul>
Alto nivel de exigencia.	Máxima rentabilidad de las inversiones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Resultados a corto plazo.</li> <li>- Servicio total: solución a todas sus necesidades de comunicación.</li> <li>- Integración de la agencia en su empresa.</li> </ul>
	Especialización.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profesionalidad, formación.</li> <li>- Más calidad: de producto y de servicio.</li> </ul>
	Precio ajustado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Muy sensible al factor precio.</li> <li>- Poco fiel.</li> </ul>
Fuga hacia el exterior.	Buscan fuera de la C.V. sus agencias.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Infravaloración de las agencias autóctonas.</li> <li>- Falta de infraestructura de servicios auxiliares.</li> </ul>

FUENTE: Investigación de Rosa Visiedo del año 1996.

Se debe volver a incidir en la coincidencia de los resultados de ambas investigaciones, la promovida por la *Generalitat Valenciana* y la de la profesora Rosa Visiedo, donde con diez años de diferencia los resultados sobre el panorama de la comunicación valenciana, son muy similares y

parece, que no han avanzado demasiado, los puntos de conflicto o áreas de mejora a trabajar por ambas partes, como ahora se verá a lo largo de la exposición de resultados de la investigación de la *Generalitat*.

#### FORMACIÓN EN COMUNICACIÓN DEL ANUNCIANTE VALENCIANO.

Y es que, los entrevistados por el libro blanco, identifican el perfil medio del anunciante valenciano, como una empresa pequeña o mediana, que está aprendiendo a valorar y a utilizar el marketing y la publicidad, como una herramienta para el desarrollo de su negocio, y que por su estructura organizacional, no ha visto aún la necesidad de contratar profesionales especializados en estas disciplinas, por lo que estas labores, todavía se encuentran en muchas ocasiones en manos del propietario. La tesis de Lorena López Font<sup>528</sup> arroja semejantes resultados respecto al interlocutor de la agencia en el anunciante, ya que por unanimidad en su trabajo de campo, la respuesta fue la del alto cargo (dueño, amo, fundador, presidente, gerente o director general) la persona encargada de llevar los temas de comunicación, pero además, profundiza en la tipificación de este interlocutor por parte de los profesionales de la comunicación entrevistados, lo cual aporta unos datos muy interesantes sobre el perfil del anunciante valenciano.

«Existe en la totalidad de la muestra un discurso común a la hora de caracterizar al empresario valenciano como un hombre emprendedor, valiente, intuitivo y listo. Esta enumeración de adjetivos se repite en la mayoría de entrevistas. La muestra considera que aunque su evolución y aprendizaje en publicidad que no en comunicación corporativa, ha ido a mejor en los últimos diez años, todavía necesita potentes *partners* externos para desarrollar sus necesidades en comunicación. La dirección general de los clientes de la muestra, es experta en comunicación publicitaria, y empieza ahora a desarrollar misiones de comunicación corporativa y de marca. Los clientes no tienen en plantilla expertos en comunicación. La figura del Dircom es inapreciable en los clientes de la muestra. Este empresario no suele tener mucho tiempo para atender a la agencia, pero en los momentos en que interactúan son altamente operativos y decisivos.[...] La decisión final sobre la ejecución de las acciones propuestas la toma la dirección general, a pesar de la existencia de mandos

---

<sup>528</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 668-669.

intermedios de marketing. Por ello, con total unanimidad, la muestra exige y prefiere tener contacto estratégico y previamente determinado con la alta dirección de sus clientes, aunque el día a día pueda desarrollarlo con cargos intermedios.»

## EL ANUNCIANTE PERCIBE FALTA DE CLARIDAD EN LOS SERVICIOS DE LAS AGENCIAS.

Por otro lado, se debe mencionar que la oferta de servicios de comunicación no siempre es clara, lo que genera confusión e incertidumbre en los anunciantes en relación con la verdadera esencia de los servicios que contratan y la auténtica eficacia de las partidas de los presupuestos que destinan a su comunicación. Desde este punto de vista, la investigación realizada por la *Generalitat Valenciana*<sup>529</sup>, entiende que el rol desarrollado en otros mercados por las agencias pequeñas, centrado en buscar y detectar a nuevos anunciantes, para acercarlos al mundo de la publicidad, instruyéndolos con su trabajo en el día a día, en la importancia de construir el futuro de sus empresas alrededor de conceptos tales como la imagen de compañía, las marcas, o la importancia de la publicidad, en la Comunidad Valenciana, no se está produciendo.

Sin embargo, justo el año de la publicación del Libro Blanco, en el 2006, se pone en marcha como iniciativa de la Asociación de Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana, la primera Cumbre Empresa Marca Comunicación y que en el 2009<sup>530</sup>, ha celebrado ya su tercera edición, dando respuesta si cabe, a la demanda recogida en el Libro Blanco, donde se mencionaba la necesidad de instruir al anunciante, en temas de comunicación. Esta es la intención principal que recogen las palabras de Artur Sales Costa<sup>531</sup>, Presidente de la AAPCV en las actas publicadas a raíz de la cumbre:

---

<sup>529</sup> GENERALITAT VALENCIANA (2006), pág. 194.

<sup>530</sup> Las actas de la III Cumbre Empresa Marca Comunicación, celebrada en Alicante el 6 de febrero de 2009 y titulada “Activa la comunicación en tiempos de crisis”, están pendientes de publicación, sin embargo, ha sido facilitado por la propia AAPCV el *clipping* de prensa donde se recogen todas las apariciones del acto, en los medios de comunicación.

<sup>531</sup> ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE LA COMUNIDAD VALENCIANA y GENERALITAT VALENCIANA (2006), pág. 18.



«[...] Desde la AAPCV acabamos de demostrar que somos capaces de alcanzar metas dignas de alabanzas por todos los sectores a los que deseábamos llegar con nuestra ilusión colectiva. No ha resultado fácil. Esta primera cumbre se ha planteado en un tiempo récord, y se ha basado en una experiencia inexistente hasta la fecha en este tipo de acontecimientos. [...] No cabe duda de que la comunicación va a resultar en el futuro un arma mucho más importante de lo que hasta hace bien poco nadie se atrevía a pronosticar. Nuestra sociedad necesita marcas sólidas, con cimientos bien fuertes, que nos permitan competir de igual a igual con las grandes multinacionales o con el enemigo oculto del mercado asiático, que disponen de factores competitivos difíciles de combatir.»

Pero lo cierto es, que los estudios arrojan datos que confirman en los últimos años, un paulatino descenso de los honorarios que perciben las agencias, por creatividad y servicios, derivado de un exceso de oferta que lejos de ser bueno y deseable para la competencia del mercado, tiene como consecuencia, el debilitamiento del sector, que ve como ante la ausencia de medios para atraer y fidelizar al talento necesario para el desarrollo del sector, este talento, escoge a la hora de plantearse su desarrollo profesional y empresarial, salir de la Comunidad Valenciana.

Sobre los servicios más demandados por los anunciantes, existe un consenso entre los entrevistados, en que son integrales en su mayoría, ya que solicitan coordinación, ejecución y se menciona la capacidad estratégica como punto destacado. Sorprendentemente, la creatividad no está mencionada de manera muy destacable entre los entrevistados por el libro blanco. La planificación y compra de medios es uno de los servicios más demandados por los anunciantes. Hay una percepción general sobre la falta de disciplina en el anunciante de la Comunidad Valenciana, a la hora de solicitar los trabajos, ya que no existe *briefing*, ni se determinan unos objetivos claros en la mayoría de los casos.

Sin embargo, en la tesis de la profesora López Font<sup>532</sup> los departamentos más comunes de todas las agencias entrevistadas están claros y definidos y son los habituales de cualquier estructura comunicativa, lo que denota también, en

---

<sup>532</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 625.

principio que los servicios deben estar muy definidos en planificación estratégica, cuentas, creatividad, producción y administración. Lo que muestra una posible disfunción entre la realidad de las agencias, donde sus servicios están muy determinados, y la percepción de los anunciantes, que no detectan una oferta clara y transparente por parte del sector profesional de la comunicación. Tal vez el pseudoprofesional de la comunicación, del que hablaba la profesora López Font puede contribuir negativamente a esta percepción o también lo que apuntan algunos profesionales entrevistados, cuando hacen referencia a la falta concreción de estructura, sobre todo en las agencias más pequeñas, nacidas alrededor de un profesional multifuncional que en su mayoría procede del diseño gráfico y esta situación, hace que existan deficiencias importantes en especialidades fundamentales de la comunicación.

#### ÁREAS DE MEJORA TANTO DE LOS ANUNCIANTES, COMO DE LAS AGENCIAS.

Las conclusiones, a modo de resumen, extraídas por el catedrático Rafael López Lita en la I Cumbre Empresa Marca Comunicación, celebrada en el 2006, arrojan datos sobre los puntos clave tratados en la cumbre y que a su vez se convierten en áreas de mejora a trabajar tanto por los anunciantes como por las agencias de publicidad valencianas y que quedan resumidas, en las siguientes palabras del profesor López Lita<sup>533</sup>; oportunidad, necesidad de marca, profesionalidad, trabajo en equipo, internacionalización, investigación, estrategia, creatividad, rentabilidad, transparencia, ética y empresas socialmente responsables, reputación y finalmente compromiso, todas estas palabras clave quedan explicadas en el resumen de la cumbre.

«En este sentido, la alcaldesa de Valencia, Rita Barberá, hablaba en la inauguración de la oportunidad de la cumbre, señalando cómo “el mundo de la comunicación adquiere cada vez más relevancia en nuestra sociedad y trae consigo también un giro estratégico y competitivo en el sector empresarial” [...]. Con respecto a la necesidad de marca, Fernando García Checa, director de Bancaja, nos hacía referencia afirmando cómo “el precio y la calidad de un producto son necesarios, pero no

---

<sup>533</sup> ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE LA COMUNIDAD VALENCIANA y GENERALITAT VALENCIANA (2006), pág. 134-139.

suficientes, hace falta una marca diferenciada asociada a un atributo, es una ventaja competitiva, ha de estar en la mente del consumidor” [...]. El trabajo en equipo que es una constante necesaria en el sector, [...]. Eugenio Martín, Vicepresidente de la AAPCV, señaló a este respecto cómo “es necesario que las empresas, instituciones y agencias se acerquen y trabajen juntos. [...]. Varios participantes, [...] entre ellos yo mismo, hicimos referencia a la necesidad de investigación en el proceso para la construcción de una marca. La investigación iría unida a la profesionalidad. [...] De manera que, cualquier acción de comunicación, sobre todo en la delicada construcción de una marca tiene que ir marcada por un entorno de investigación. La investigación daría lugar a su vez a la siguiente palabra, la estrategia. Varios ponentes se refirieron a ella, entre ellos, el Catedrático de la Universidad Complutense, Justo Villafañe señalando cómo “primero hay que saber qué queremos hacer, entonces la comunicación corporativa es la que proyecta los atributos de la empresa que más le favorece para conseguir, por medio de la estrategia, ese objetivo. [...] Podemos señalar entonces que una buena estrategia es importantísima pero no sirve de nada si no sabemos exteriorizarla, ahí entraría la siguiente palabra clave, la creatividad. [...] pero la buena creatividad no puede estar basada en el vacío, entonces no sirve de nada, ha de haber un buen argumento de base, un argumento que sepamos que va a gustar a nuestro auditorio. Cómo podemos saber que va a gustar, conociendo a nuestros receptores por medio de la investigación. [...] De igual modo, una buena construcción de marca debe tener todas las patas y todas ellas bien dimensionadas, por lo tanto, estrategia, investigación, creatividad y rentabilidad, que es el cuarto elemento, han de estar todas presentes. Y por qué rentabilidad podríamos preguntarnos, pues sencillamente porque si después de todo el proceso no me salen los números no me sirve para nada. El empresario ha de ser en este sentido cuidadoso, ya que tiene una responsabilidad muy importante con la sociedad, que no es otra que hacer que su empresa funcione y sea rentable, capaz de generar riqueza y a su vez puestos de trabajo. [...] Por lo tanto, no podemos plantearnos hacer comunicación si no es rentable. [...] Se ha referido a la necesaria transparencia, a la ética y a la responsabilidad social. Una marca ha de decir la verdad siempre, si no dice la verdad se convierte en una promesa incumplida y no nos sirve. [...] De modo que la comunicación tiene que estar siempre basada en la transparencia y la ética, convirtiéndose en un apoyo para la responsabilidad social de la empresa. Con eso conseguimos reputación, que se convertía en la siguiente palabra recogida. La reputación al fin y al cabo es confianza, lo que hacemos con las marcas es gestionar esa confianza, el producto que estamos vendiendo realmente no son ni calcetines ni líquidos ni botellas, vendemos confianza. Y si confían en nosotros, confían en nuestra propuesta, confían en nuestra empresa, en nuestro producto, habremos construido una marca sólida. Realmente somos vendedores de confianza y

cuando lo hacemos alcanzamos la reputación, porque saben que pueden confiar en nosotros. Y finalmente el último término señalado sería el compromiso.»

En este resumen, del resumen de la I Cumbre Empresa Marca Comunicación quedan reflejadas las temáticas que en el año 2006, preocupaban y sobre las que tanto anunciantes como agencias en dicho encuentro determinaban que eran puntos a trabajar por ambas partes. Pero además, respecto a las dificultades a las que se enfrenta el sector profesional de la comunicación valenciano, los entrevistados en las distintas investigaciones que están siendo analizadas como referentes, destacan como carencias de los anunciantes<sup>534</sup> concretamente:

- Escasa importancia que el anunciante concede al punto de vista estratégico, a la planificación estratégica.
- Poca credibilidad en general de la comunicación publicitaria y su valoración económica.
- Falta de definición de objetivos claros a la hora de trabajar con los anunciantes.
- En el área de medios, se destaca además la escasa valoración de los servicios que no son la pura intermediación.
- La poca profesionalidad de los anunciantes, muy enfocados al corto plazo y a los resultados rápidos.
- Hace falta que el anunciante remunere de forma justa y que valore en su medida el trabajo de la agencia.
- Se destaca el tema de los concursos, reclamando la remuneración de los mismos y la aclaración de los criterios de elección desde el principio.
- Se pide una mejora de calidad y de la duración de las relaciones agencia-anunciante.

---

<sup>534</sup> Aquí se reflejan las carencias de anunciantes y agencias, aportadas por todas las investigaciones citadas, sin diferenciar de dónde proviene la aportación de cada una de ellas.

José María Palomares, experto en comunicación en la pyme de la Asociación de Directivos de Comunicación (Dircom)<sup>535</sup>, insiste en estas carencias señaladas, donde recalca la necesidad de definir con claridad qué quiere conseguir la empresa, apoyar la diferenciación de la competencia y la paciencia, para poder ver resultados a largo plazo.

Y por parte de la profesión publicitaria, las áreas de mejora mencionadas:

- Se menciona la carencia de grandes talentos creativos.
- Se debe superar el sentimiento de inferioridad de la propia profesión.
- Se debe trabajar por la transparencia y confianza entre agencia y anunciante como forma de mejorar la relación. Principalmente en el tema de la retribución.
- Se debe recurrir habitualmente a la investigación, lo cual favorecerá, que no se recurra a la improvisación y al exceso de intuición o la excesiva apelación a la experiencia.
- Se debe trabajar por reforzar las estructuras y/o conocimientos sobre algunas especialidades fundamentales de la comunicación, por parte sobre todo de las pequeñas agencias.

Se puede concluir que las temáticas señaladas en las investigaciones citadas, coinciden en cierta manera, con las conclusiones de la I Cumbre organizada por la AAPCV.

#### CÓMO PUEDE ESTAR AFECTANDO LA ACTUAL SITUACIÓN DE CRISIS Y CLAVES PARA AFRONTARLA.

A esta situación descrita, se debe incluir un comentario en referencia a la coyuntura actual de crisis generalizada que están sufriendo todos los países y evidentemente, la Comunidad Valenciana no es ajena a ello. Esta situación

---

<sup>535</sup> PALOMARES, J. M. (2005): “Especialización, la clave para comunicar en la pyme”, artículo publicado en la revista Capital, nº 58.

está llevando a que suceda aquello que la profesora Rosa Visiedo<sup>536</sup> ya había tenido en consideración en 1996, condicionado por el talante del anunciante valenciano:

«La escasez de recursos, desde el punto de vista económico, se traduce en pequeñas partidas dedicadas a publicidad y comunicación que, en tiempo de crisis -como ocurrió en la primera mitad de los noventa- son las primeras que se recortan. Además, los bajos presupuestos destinados a publicidad hacen que “no haya para todo” y, en consecuencia, se prima la ejecución sobre el análisis, las acciones cuyos resultados son más evidentes -difusión/creatividad para conseguir notoriedad rápida- sobre aquellas que son fruto de una labor más oculta y menos vistosa, como la investigación. El efecto es aberrante: para obtener “más resultados” y más rápidamente, se lanzan campañas o acciones de comunicación sin investigaciones previas que “aseguren” los resultados. La tradición investigadora en la Comunidad Valenciana es realmente escasa.»

Actualmente que se está viviendo una situación similar de crisis, a la que se dio en los primeros años de la década de los '90, se deben por tanto esperar las reacciones que a continuación se describen por parte del anunciante valenciano:

- Reducción de los presupuestos destinados a publicidad, de los que además quiere más rentabilidad.
- Además la menor inversión debe repartirse entre más medios que han aparecido nuevos y de los que existe gran desconocimiento de sus potencialidades y beneficios que pueden reportar.
- Dificultad para crear nuevos anunciantes y los que hay pueden desaparecer.
- Guerra de precios en el sector de las agencias.
- Mayor esfuerzo destinado a la gestión comercial por parte de las agencias e incremento del riesgo de impagados.
- Incertidumbre sobre el futuro y dificultades para prever lo que puede suceder.

---

<sup>536</sup> VISIEDO, R. en LAGUNA PLATERO, A. (Coord.) (2000), pág. 209 y 224.

Ante estas posibles reacciones del anunciante valenciano, en la III Cumbre Empresa Marca Comunicación de la AAPCV, celebrada el 6 de febrero de 2009, bajo el título de “Activa la comunicación en tiempos de crisis” se proponen por parte de los profesionales, tanto agencias como anunciantes, las siguientes claves para poder afrontar esta situación coyuntural<sup>537</sup>, que se presentan a modo de conclusiones:

- Existe un vínculo estrecho y una relación directa y positiva entre la inversión en comunicación y el valor de la marca, pudiendo obtener una mayor rentabilidad y minimizar el riesgo para la empresa, en todo momento, incluso en momentos de crisis.
- En cualquier caso, esa inversión en comunicación debe ser veraz, realizarse de forma consistente, continuada y coherente con la acción y gestión empresarial buscando la eficiencia, lo que permitirá mayor resistencia de una marca.
- En tiempos de crisis, mantener, la inversión en comunicación, eso sí, adaptándola de forma diferente, más focalizada, para reforzar la marca, puede suponer, a largo plazo, un incremento en la cuota de mercado, y una mayor rentabilidad de esta inversión. Lo que hay que entender es, qué tipo de marca queremos ser en todo momento.
- Es un momento, en el que las empresas se asustan y las marcas no actúan de manera normal. El motivo es que recortan los presupuestos en comunicación porque lo consideran menos “doloroso” que los despidos, y porque no consideran a las marcas como un activo del largo plazo. Esto es un error, porque, en estos casos, un beneficio a corto plazo supone un incremento del riesgo a largo plazo. Las crisis, suponen por tanto, una oportunidad.
- Si no se comunica, no se existe. Hay que adaptarse a los tiempos pero nunca dejar de invertir en comunicación.

---

<sup>537</sup> A modo de resumen se presentan las conclusiones generales más destacables de todo el conjunto de ponentes que han intervenido este año en la III Cumbre Empresa Marca Comunicación, ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE LA COMUNIDAD VALENCIANA y GENERALITAT VALENCIANA (2009).

- Lo que no se puede medir, no se puede gestionar, porque hay que tener conciencia del valor de retorno de cualquier inversión.
- La planificación de medios en tiempos de crisis, es más dura porque se debe acertar más con la comunicación, hay que estar muy al día de las tendencias sociales.
- Innovar o innovar, no hay otra opción, es necesaria la aplicación de la investigación científica para tomar decisiones con mínimo error. El rigor y profesionalidad continua es lo único que vale. Innovación permanente para mejora cada día. La innovación desde la optimización de costes y desde la eficiencia.
- Las empresas deben valorar su marca, filosofía, misión, en definitiva, poner en valor sus intangibles. Hay valores intangibles asociados a la marca que perduran más que los propios valores mercantiles de la misma.
- Las crisis son positivas, depurativas e incluso sanadoras, generadoras de nuevas iniciativas. Estimulan la creatividad.

Uno de los intangibles a los que no presta atención la empresa valenciana, por ejemplo, especialmente la industria y sobre lo que alerta el Director Comercial de *Clarke&Modet*<sup>538</sup>, es que las empresas protegen el producto, la parte tangible pero no el conocimiento, no protegen la metodología con la que lo desarrollan y esto, les hace perder competitividad. José Luis Sagarduy afirma, que el caso del calzado valenciano es un ejemplo claro, ya que son las empresas que más han sufrido la competencia China, sobre todo aquellas que no tenían marca. Las empresas que están protegidas deben estar además, tanto en el país donde fabrican, en el que venden, en el que esperan vender en el futuro y en el que puedan fabricar artículos que acaben siendo competencia.

---

<sup>538</sup> La empresa Clarke&Modet se dedica a la gestión de patentes. LARRAZ, J. (2007): “Sagarduy: Las empresas protegen el artilugio pero no el conocimiento”, artículo publicado en las páginas salmón del periódico Las Provincias, pág. 30.



Pero como afirma Artur Sales, actual Presidente de la Asociación de agencias de publicidad de la Comunidad Valenciana es tiempo de reacción, de acción y no de lamentos, como muestran las palabras introductorias a la III Cumbre<sup>539</sup> celebrada y que retrata la situación actual por la que atraviesa el sector en este año 2009.

«Mientras aquí jugamos con las palabras, allá, en la China real, juegan con los ordenadores, las matrices, las prensas, la mano de obra barata... juegan con todo aquello que les permite ser más competitivos; y que conste: están en su perfecto derecho de hacerlo. Pero tú estás en el tuyo de defenderte. De luchar por tu empresa, por tu producto y, sobre todo, por tu marca. Porque ahí radica el secreto, en hacer marcas fuertes, competitivas, ganadoras. Y a eso podemos ayudarte desde las agencias de publicidad. Aprovecha el momento para crecer. Ya sé que no resulta fácil, pero resulta tremendamente interesante como punto de partida un periodo en el que todo el mundo justifica los fracasos, los ERES y demás asuntos complejos de tratar y de justificar en otras circunstancias. Se trata de una ocasión única para demostrar de qué se es capaz. En tiempos de crisis los mejores no solamente sobreviven sino que se proyectan con más fuerza y destacan sobre la media. Es un momento idóneo para afrontar riesgos que en otras circunstancias cuesta más atreverse. Ahora o nunca. Quién sabe cuándo podrás afrontar reformas integrales en los diferentes ámbitos de tu empresa. Cuando el viento sopla en contra quizás lo más inteligente sea cambiar de rumbo en lugar de empeñarse en navegar contracorriente. Ciertamente se salvará quien pueda, pero sobre todo lo harán quienes estén dispuestos a afrontar cambios, a tomar las riendas de sus proyectos vitales y empresariales. Se salvarán quienes muestren auténtico valor de mercado y coraje para moverse en él.»

## CARACTERIZACIÓN DE LOS SECTORES TRADICIONALES COMO ANUNCIANTES.

Como se ha podido observar, hay diferentes investigaciones realizadas con la finalidad de retratar al anunciante valenciano, sin embargo, no sucede lo mismo con el sector específico objeto de estudio de esta tesis doctoral. No hay estudios concretos sobre cómo gestionan su comunicación los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, aunque sí se encuentran menciones directas e indirectas, a alguno de los siete *clusters* seleccionados.

---

<sup>539</sup> ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE LA COMUNIDAD VALENCIANA y GENERALITAT VALENCIANA (2009), pág. 5.

Concretamente se recogen ahora, las aproximaciones que se hacen a los trabajos de comunicación y relaciones públicas, llevados a cabo desde el sector del mobiliario y de la decoración, que aunque no está acotado geográficamente en la Comunidad Valenciana, sí es un análisis válido<sup>540</sup> por la gran concentración de estas empresas que hay en la comunidad. Y también es extensible la caracterización al resto de sectores, textil, calzado, juguete, etc. por las similitudes que tienen todos ellos. El propio estudio, advierte de la complejidad que supone dicho análisis afirmando:

«Es muy compleja, hasta el punto de poder afirmar que hoy por hoy ni es posible hacer un catálogo de las acciones y programas de comunicación y relaciones públicas en este sector, ni es posible cuantificar de manera precisa la inversión que se realiza. Todo lo más que se puede adelantar que, en general, las empresas de mobiliario y decoración no se encuentran entre los clientes habituales de las agencias consultoras en relaciones públicas, que los presupuestos que manejan para programas de comunicación son muy bajos y que éstos se desarrollan con las técnicas “clásicas” de la profesión, principalmente dentro del campo de las relaciones con los medios de comunicación y, sobre todo, con las revistas especializadas del sector.»

Este análisis apunta cuatro razones fundamentales que explican la opacidad del segmento del mobiliario y de la decoración en el tema de la comunicación y de las relaciones públicas y, que podría decirse, que son razones válidas por igual, para los siete sectores investigados:

- 1º.- La dispersión y fragmentación de las fuentes de información, que son a su vez, indirectas y parciales.
- 2º.- La agregación de los datos específicos de mobiliario y decoración en categorías más amplias y genéricas. Lo mismo sucede, por ejemplo, con el calzado, donde muchas veces los estudios incluyen también al sector del cuero, los curtidos, etc.
- 3º.- Y derivado de lo anterior, la falta de estadísticas que describan particularmente las acciones e inversiones en relaciones públicas o en *below the line*. Se veía antes como son fáciles de localizar los datos de inversión en

---

<sup>540</sup> MUÑOZ, F. en ARCEO VACAS, J. L. (Coord.) (2004), pág. 289-291

medios convencionales pero no sucede lo mismo con los no convencionales o las acciones de relaciones públicas de los que no hay cifras de referencia.

4°.- La integración de las estrategias y tácticas de las relaciones públicas dentro de las acciones típicas de comunicación de marketing, y especialmente dentro de las grandes campañas publicitarias o de marketing promocional.

5°.- La inexistencia tanto de estructuras como de políticas integrales de comunicación y relaciones públicas, en la mayor parte de las empresas productoras y distribuidoras de mobiliario.

Pues bien, respecto al sector del mueble, los resultados de la investigación donde se analizan datos de inversión publicitaria de Infoadex y datos de inversión en relaciones públicas a ADECEC, arrojan las siguientes conclusiones, insistimos de nuevo, extensibles al resto de sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana:

- 1.- Hay un número muy elevado de marcas anunciantes que generan un volumen de inversión muy pequeño.
- 2.- Se produce una elevada concentración de las acciones de comunicación en muy pocos soportes, principalmente en revistas de decoración o revistas especializadas, en general.
- 3.- En la comunicación se utilizan técnicas mayoritariamente publicitarias.
- 4.- Las relaciones públicas aparecen subordinadas a la comunicación de marketing.
- 5.- Los programas integrales de comunicación persuasiva, y relaciones públicas excelentes, están infrutilizados.

A conclusiones similares llega Judith Llorens<sup>541</sup> respecto al sector cerámico, concentrado principalmente en la provincia de Castellón donde afirma que hay que olvidarse de la tradicional venta de pavimentos o revestimientos cerámicos y empezar a vender estilos de vida, emociones y sensaciones, dando el salto a la marca emocional. Pero señala que cuando se habla de

---

<sup>541</sup> LLORENS, J. (2006): "El marketing de los sentidos", artículo publicado en El Periódico Mediterráneo, pág. 6, sección empresas.

estos temas con el empresario de Castellón, por un lado, están de acuerdo con estas ideas, pero por otro lado, se asustan porque sólo piensan en inversiones y rentabilidades a corto plazo. Evidentemente, crear una marca y buscar la diferenciación no se trata de emitir un spot publicitario en televisión o estar presente en las revistas del corazón, es clave entender por parte del empresario que una marca se empieza a crear poco a poco desde dentro, con el equipo humano de cada compañía, y todos y cada uno de los detalles cuentan y cada acción cuidadosamente elaborada, y puesta en marcha, va sumando puntos y nos lleva a la diferenciación.

Una vez analizado el perfil del anunciante valenciano en general, y concretamente, perfilado el de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, se da paso al análisis de cómo son las relaciones con el otro agente importante y protagonista de la gestión de la comunicación corporativa, la agencia o consultora de comunicación, aunque se es consciente de que alguna información ya se ha ido introduciendo, en este epígrafe que ahora se finaliza.

#### **4.3.2.- Su relación con las agencias de publicidad o consultoras de comunicación.**

Se debe indicar que muchas de estas cuestiones han ido haciendo aparición en el epígrafe anterior pero que aún así se le debe dedicar una atención especial.

#### **UBICACIÓN GEOGRÁFICA DE LAS AGENCIAS CON LA QUE TRABAJAN.**

Básicamente, las empresas anunciantes y comercializadoras de productos y servicios de la comunidad, han utilizado de manera limitada los servicios que les daban las empresas de servicios y agencias de publicidad de la comunidad autónoma. Además, por su condición exportadora han precisado en ocasiones, de un perfil de empresas publicitarias distinto, del existente en la Comunidad Valenciana, con una mayor proyección internacional y con sedes de trabajo en

los principales mercados mundiales y muy especialmente en los europeos. Una gran parte de los anunciantes valencianos trabajan, según el informe de la *Generalitat*<sup>542</sup>, con agencias de publicidad y medios de Madrid, y en una menor medida, de Barcelona, aunque mantienen relaciones con las agencias locales para los trabajos de menor entidad y coste, pero de mayor agilidad y rapidez.

Sin embargo, otro de los trabajos de campo realizados para el mismo “Libro blanco de la publicidad de la Comunidad Valenciana”<sup>543</sup>, donde se entrevista a los mejores veintisiete anunciantes valencianos, y donde obtienen la respuesta de catorce de estas empresas, ante la pregunta de dónde están ubicadas geográficamente las agencias con las que trabajan (se trata de respuesta múltiple) el resultado es más equilibrado entre el peso de las que trabajan con agentes de fuera y dentro de la comunidad, el 70% de respuestas afirman que están en Valencia, el 52’9% que están en Madrid, el 23% en Barcelona, el 17% en Alicante y el 11% en Castellón. Respecto a los motivos por los que trabajan con agencias de su ámbito más próximo, las razones enumeradas por los anunciantes se centran en la existencia de buenos profesionales en la comunidad, fomento del sector local, accesibilidad, cercanía y mayor conocimiento del mercado.

#### QUÉ SERVICIOS CONTRATAN LOS ANUNCIANTES VALENCIANOS A LAS AGENCIAS.

Lo que buscan principalmente los anunciantes valencianos, cuando contratan una agencia de comunicación, es creatividad, conocimiento del mercado y el cliente, cercanía, proactividad, rapidez y buena relación calidad/precio, lo que ofrece una visión mucho más optimista de la situación que se atraviesa en las relaciones agencia-anunciante, de la que se dibujaba en el epígrafe anterior donde se hacía referencia a otra investigación sobre el tema. Y ante la pregunta, de qué tipo de empresas contratan y qué tipo de servicios, la conclusión es que estos catorce de los mejores anunciantes valencianos, trabajan principalmente con agencias de publicidad, para resolver sus

---

<sup>542</sup> GENERALITAT VALENCIANA (2006), pág. 159.

<sup>543</sup> GENERALITAT VALENCIANA (2006), pág. 199.

necesidades en diseño gráfico, identidad corporativa, producción gráfica y producción audiovisual y también, trabajan mayoritariamente con agencias de medios, para la planificación y compra de medios. Pero hay ciertas áreas en las que los anunciantes, resuelven internamente una parte muy importante de sus necesidades, algo que ya se veía reflejado en las particularidades de la gestión de la comunicación en las pymes, estas áreas son marketing directo/relacional, gestión de bases de datos, marketing promocional, marketing interactivo, relaciones públicas, organización de eventos, sponsorización y patrocinio, telemarketing, planificación estratégica, etc. Todas estas áreas son, según el estudio de la *Generalitat Valenciana*, oportunidades de crecimiento para las agencias, si logran convencer a los anunciantes de que pueden resolverlas con mayor profesionalidad.

#### TIPOLOGÍA DE AGENCIA/CONSULTORA VALENCIANA.

La realidad del sector profesional de la comunicación valenciano es que es un mercado muy atomizado formado por más de trescientos cincuenta agentes, como se veía anteriormente en la tesis de la profesora Lorena López Font, compuesto por agencias de publicidad, agencias de medios y agencias de servicios de marketing (que abarcan las agencias de marketing promocional, relaciones públicas, patrocinio, etc.), junto con muchos otros proveedores de servicios adicionales existentes en las tres provincias de la comunidad. No obstante, cabe destacar el proceso de concentración relativamente importante que están sufriendo las agencias, principalmente las agencias de medios, donde han nacido filiales de las compañías internacionales especializadas en esta actividad. Sin embargo, hace diez años, cita el informe del 2006 de la *Generalitat*, el grueso de las agencias valencianas eran propiedad de sus gestores y trabajaban para clientes fundamentalmente de la zona. Este proceso evidentemente está condicionando las relaciones con los anunciantes valencianos.

También cabe destacar otra investigación llevada a cabo para el “Libro blanco de la publicidad de la Comunidad Valenciana”<sup>544</sup> esta vez, entre los profesionales del sector de la comunicación, que ofrece otra perspectiva de las características que rigen las relaciones entre anunciante valenciano y las agencias o consultoras de comunicación, y otro retrato, de la propia empresa valenciana. Este estudio se realizó entre doscientas catorce empresas con sede social en la Comunidad Valenciana que ofrecen servicios publicitarios y de comunicación empresarial con actuación local, nacional e internacional. Entre ellas están, las principales agencias de publicidad, agencias de medios y agencias de comunicación de la comunidad, los resultados finales, representan a ciento seis empresas valencianas. Pues bien, uno de los primeros resultados versa sobre la actividad principal que desarrollan y fruto de esta respuesta se pueden clasificar tres grandes grupos:

- Agencias de publicidad.
- Agencias de medios.
- Agencias de servicios de marketing, que ofrecen los servicios de *below the line* y de diseño gráfico principalmente.

Esta clasificación es general, y no descarta, el hecho que una misma agencia, ofrezca a sus clientes todas las disciplinas de comunicación que precise, integradas dentro de la misma agencia, lo que se denomina agencia de servicios plenos o multidisciplinar. Destacar que las centrales de medios que se encuentran entre la muestra de la investigación, concretamente cinco, también asumen otras tareas en principio no propias de su definición de negocio tales como, diseño empresarial corporativo, organización de eventos y ferias, relaciones públicas y gabinete de prensa, etc. Y también destaca como no aparecen entre los servicios ofertados por las ciento seis agencias del estudio, temas de investigación, de consultoría de comunicación, de gestión de marca, etc. en definitiva todas aquellas tareas, relacionadas con la concepción actual de la comunicación corporativa.

---

<sup>544</sup> GENERALITAT VALENCIANA (2006), pág. 161-171.

Sin embargo, la tesis doctoral de la profesora Lorena López Font<sup>545</sup> nos amplía esta visión incluyendo varios modelos de negocio de comunicación y añadiendo nuevas tipologías de agencias en la Comunidad Valenciana. La doctora López Font, afirma que no existe hoy, un mapa colectivo de agencias de publicidad, caracterizadas por una estructura similar, que se corresponda a la definición de “agencia de publicidad” tradicional, sino, un mapa de empresas de comunicación, altamente diferenciadas entre sí, a través de estructuras dispares. De hecho, las estructuras empresariales identificadas por su trabajo de campo son:

- Agencias de publicidad de servicios plenos.
- Agencias de publicidad especializada.
- Boutique creativa.
- Grupo de comunicación.
- Consultora de marketing y comunicación.
- Agencias de medios.
- Agencia de publicidad local.

Se puede concluir, según su tesis, que alrededor de 1997, el mapa empresarial publicitario valenciano deja de ser uniforme, se da una reestructuración del sector publicitario valenciano, y la aparición de nuevos tipos de empresas de comunicación. No obstante, el 80% de los profesionales entrevistados en este trabajo se identifican, asumen y aceptan el término “agencia de publicidad” para definirse aunque sus estructuras y objetivos de negocio sean diferentes. Y la respuesta a esta paradoja es sencilla, la agencia de publicidad ha precedido en la mayoría de los casos al actual modelo de negocio, de ahí que el concepto se haya convertido en un símbolo-marca con valor intangible de ser este un oficio-profesión altamente vocacional, y altamente aferrado a sus estereotipos y mitos.

---

<sup>545</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 689-691.



Respecto a los servicios ofrecidos por las “agencias de publicidad”, también la tesis de la profesora López Font<sup>546</sup> profundiza más que la investigación de la *Generalitat*, puesto que ahonda en los servicios de cada una de las estructuras empresariales, ya que en este tema es donde se encuentran las grandes diferencias entre unas y otras.

- Agencias de publicidad de servicios plenos.

Alegan que pueden ofrecer todos los servicios de comunicación, y cubrir todas las necesidades del cliente. Su ventaja competitiva reside en, la capacidad de localizar y crear una red de proveedores independiente y sin ataduras financieras, que beneficie al producto final de la agencia y a la necesidad del cliente.

- Agencias de publicidad especializada.

Como su nombre indica estas agencias están especializadas en un medio concreto o una técnica como agencias de publicidad exterior o agencias de eventos, por ejemplo.

- Boutique creativa.

Ofrecen exclusivamente y con profundidad, sin más servicios que éste, ideas altamente creativas para sus necesidades publicitarias. Su ventaja competitiva es ser especialistas en creatividad publicitaria.

- Servicios ofrecidos por los grupos de comunicación.

Reúne tres tipos de empresas, agencias de publicidad, agencia de comunicación *below the line* y agencia de comunicación *on line*. Su ventaja competitiva es que este tipo de negocio ofrece soluciones estratégicas y rentables de comunicación, aplicadas de manera global o independiente, según la necesidad del cliente.

- Consultora de marketing y comunicación.

---

<sup>546</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 636-642.

Ofrecen a sus clientes capacidad de diagnóstico de problemas de comunicación, asesoría en estrategia de comunicación y servicios de marketing global, también localizan agencias especializadas en tangibilizar las soluciones que ellos proponen. Su ventaja competitiva está en dar un servicio de comunicación de marketing para los negocios corporativos y servicios integrados de marketing y comunicación.

- Agencias de medios.

Sus servicios son la investigación, planificación de medios y compra-venta de espacios en medios. Su ventaja competitiva reside en la capacidad de comprar eficazmente los espacios de sus clientes, y en la capacidad de ser asesores de eficacia publicitaria, gracias al alto grado de información manejada sobre el mercado.

- Agencia de publicidad local.

Ofrece los servicios de cualquier agencia de publicidad pero desde una perspectiva local, marcada principalmente por el ámbito de actuación de sus clientes.

#### DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD.

Retomando el análisis del libro blanco, al igual que pasaba con el reparto geográfico de la inversión publicitaria, lógicamente lo mismo sucede con el reparto de agencias por provincias, donde destaca una concentración mayoritaria de los tres modelos de negocio en la provincia de Valencia, el 68'6%, y muy por debajo cuantitativamente, están las agencias en Alicante, con el 21'4%, y en último lugar en Castellón, con un 5'7%. Se concluye que el negocio principal de profesionales de la publicidad se concentra en la ciudad de Valencia fundamentalmente, destacando también que en Castellón no se encuentra ninguna central de compra de medios. La mayoría de agencias de la comunidad son de un tamaño más bien pequeño y tienen una media de personal de cuatro a quince empleados, aunque se apoyan en personal externo siempre que es necesario, principalmente *freelance*.

La profesora López Font afirma que Castellón es claramente la provincia que presenta más debilidades en el sector publicitario, y difícilmente, puede competir con Valencia y Alicante hacia el sur, y con Cataluña hacia el norte. Hoy por hoy, las empresas del sector cerámico copan las carteras de clientes de las empresas de comunicación de Castellón, que además de convivir con un gran porcentaje de pseudosector, encuentran en el sector cerámico a un interlocutor de gran dificultad, ya que no poseen cultura ni publicitaria ni de comunicación, y sus demandas, a las agencias han ido enfocadas al producto gráfico, concretamente al catálogo.

#### SECTORES PARA LOS QUE TRABAJAN LAS AGENCIAS VALENCIANAS.

Para los sectores que más trabajan las agencias valencianas son los servicios públicos y privados, construcción e inmobiliarias y hogar, como es evidente los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana no se encuentran entre sus clientes más habituales, en algún caso aislado se cita el sector textil y el sector de la alimentación, pero de manera minoritaria.

Sin embargo, la tesis de Lorena López Font<sup>547</sup> habla de los anunciantes valencianos históricos y todas las marcas, absolutamente todas las marcas que se citan, pertenecen a sectores tradicionales como el de agroalimentación donde se cita a La Española, El Almendro, Turrónes el Lobo, etc. el sector del calzado donde aparecen Paredes y Kelme, el de la cerámica con Porcelanosa y Tau Gres, etc. Sin embargo, se habla de todos ellos en pasado y la realidad actual es, que estos sectores cada vez menos están entre los anunciantes más relevantes de la Comunidad Valenciana.

#### INTERLOCUTOR EN LA EMPRESA Y RELACIÓN TEMPORAL CON LA AGENCIA.

Un dato a destacar por la temática de esta investigación, es con quien llevan las agencias la interlocución dentro de la empresa para tratar estos temas y la

---

<sup>547</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 676.

respuesta mayoritaria, es con el director general, gerente y/o propietario, en el 50% de los casos, y en el 23%, es labor del director de marketing. Estos resultados también se apuntaban en el retrato de la gestión de la comunicación en pymes, con lo que se puede concluir que las agencias valencianas tienen un trato cercano a la dirección de las empresas con las que trabajan. A lo que se deben añadir referentes sobre la vinculación temporal con el cliente, temática que aborda la investigación de Lorena López Font<sup>548</sup>, que concluye que la totalidad de la muestra estudiada, trabaja en el largo plazo con al menos el 50% de sus clientes.

De nuevo las conclusiones de Rosa Visiedo<sup>549</sup> sobre los cambios que se están produciendo en el sector profesional de la comunicación recogen aspectos similares a los del estudio de la *Generalitat* y los de la tesis doctoral de la profesora López Font, diez años antes y que ahora, se resumen de nuevo en otro cuadro, con nuevas aproximaciones al tema:

---

<sup>548</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 665.

<sup>549</sup> VISIEDO, R. en LAGUNA PLATERO, A. (Coord.) (2000), pág. 215.

**EL DISCURSO DE LAS DIFICULTADES.  
DIFICULTADES DEBIDAS AL CAMBIO**

Crisis del mercado publicitario.	Gran competencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mercado muy fragmentado.</li> <li>- Tendencia a la baja de la remuneración de los servicios publicitarios.</li> <li>- Proceso de criba y tamiz de las agencias.</li> <li>- Rebaja en la calidad del servicio ofertado.</li> </ul>
	Nuevas prácticas comerciales y pérdida de funciones tradicionales de la agencia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aparición de nuevos operadores especializados en funciones que antes desarrollaba la agencia (centrales, empresas de comunicación especializadas).</li> <li>- Cambio importante en los sistemas de retribución (coexistencia de comisión y honorarios).</li> <li>- Competencia de los departamentos comerciales de medios.</li> <li>- Competencia de los proveedores clásicos de las agencias.</li> <li>- Tendencia a la eliminación de intermediarios.</li> </ul>
	Cambio del estereotipo de las agencias locales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ampliación del mercado de sus clientes.</li> <li>- Extensión de línea: incorporación de nuevos servicios.</li> <li>- Reducción de estructuras.</li> <li>- Mayor necesidad de subcontratación.</li> <li>- Crisis de la agencia local de servicios plenos: sustitución de los megagrupos y “hombres agencia”.</li> </ul>
Crisis de la publicidad convencional.	Aparición de nuevas técnicas de comunicación y nuevos medios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Compiten con la publicidad convencional por captar la atención del receptor.</li> <li>- Se incorporan a las empresas a través de nuevas empresas especializadas o de los departamentos internos de las propias organizaciones.</li> <li>- Saturación de los medios masivos y búsqueda de nuevas vías para la comunicación empresarial.</li> </ul>
Necesidad de control de los cambios.	Nuevos sistemas de investigación y medición de la eficacia.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Obsolescencia de los sistemas antiguos.</li> <li>- Necesidad de destinar presupuestos a la investigación.</li> </ul>
Cambios de mentalidad de la agencia.	Necesidad de una nueva actitud ante la publicidad.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Publicidad como algo más que hacer anuncios.</li> <li>- Asumir con algo más de realismo las demandas del cliente.</li> </ul>

Ante todo este repaso a las reglas y condicionantes que rigen las relaciones entre los distintos agentes, gestores de la comunicación en las organizaciones, hay que destacar el gran sesgo existente en todas las investigaciones referenciadas, puesto que la perspectiva que adoptan es fundamentalmente publicitaria. Se trata de la visión más comercial de la comunicación, y prácticamente no hay referencia a la comunicación corporativa, protagonista de esta investigación, donde como hemos visto, la comunicación de producto o comercial tiene cierto protagonismo, pero no el más relevante.

Por tanto, las dos diferencias fundamentales que se plantean en el desarrollo de esta tesis frente a las investigaciones revisadas son, por un lado, el centrarse sólo en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana analizándolos exclusivamente y en profundidad, y por otro, el hacerlo desde una perspectiva comunicacional mucho más amplia, desde perspectiva de la gestión de la imagen y la comunicación corporativa como activo estratégico y fundamental, para potenciar la competitividad de estos sectores, más allá de sus acciones puramente publicitarias y de comunicación de producto.

#### **4.3.3.- Inversión publicitaria de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.**

Para continuar con el retrato de los sectores objeto de estudio desde la perspectiva comunicacional, se selecciona como fuente de estudio, el informe anual de Infoadex 2008 sobre las características y evolución del gasto publicitario, así como otros datos de referencia. Conocer cuantitativamente cuánto invierten en publicidad, los medios a los que dan prioridad, la estacionalidad de sus campañas, la distribución por provincias de las inversiones, etc. ayuda también a conformar el proceso descriptivo que se está llevando a cabo. Evidentemente este análisis sólo se centra en los medios convencionales publicitarios en los que invierten los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana y es cierto, que también

interesarían datos de inversión en medios no convencionales como ferias, catálogos, eventos promocionales, etc. medios típicamente representativos de las pymes y además, inversiones en los distintos programas de comunicación corporativa. Pero estos, son datos que no están disponibles con este grado de desagregación, para estas tipologías de clasificación en ninguna de las fuentes consultadas.

Por tanto, hay que referirse de nuevo a las inversiones y a los medios publicitarios *above the line* como fuente, para el posterior análisis de las tendencias inversoras en comunicación publicitaria de estos sectores. Para la elaboración de este apartado, se debe agradecer la colaboración de Universal McCann Valencia, puesto que son ellos, los que han facilitado los datos a esta investigación realizando una clasificación *ad hoc* a las necesidades de esta tesis.

La primera aproximación a realizar debe ser, dimensionar la inversión publicitaria que realizan los sectores objeto de estudio, respecto al total de la Comunidad Valenciana y de España. También la evolución de los últimos años de la inversión total en medios convencionales de los sectores tradicionales, en su conjunto, comparativamente con la inversión en la comunidad y con la inversión nacional.

INVERSIÓN PUBLICITARIA EN ESPAÑA 2008:

18.956.257.993 €

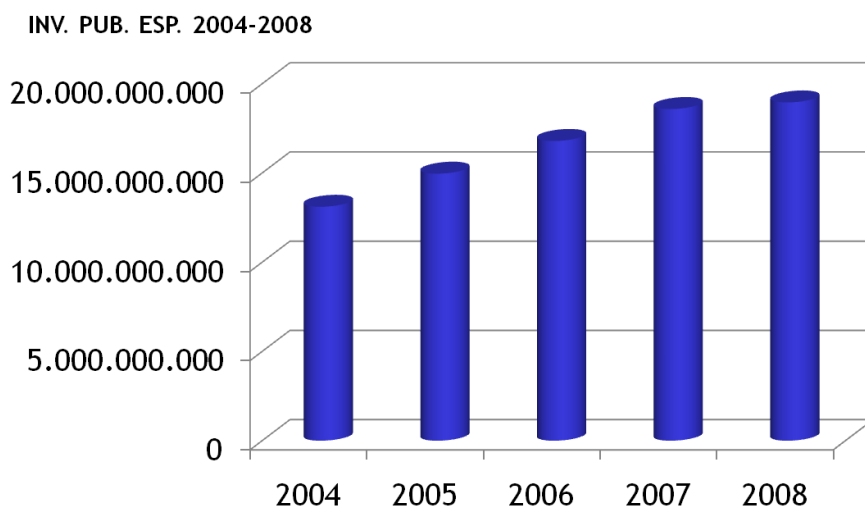
INVERSIÓN PUBLICITARIA EN LA COMUNIDAD VALENCIANA 2008:

391.994.157 € (la inversión de la Com. Val. supone el 2'1% sobre la nacional)

INVERSIÓN PUBLICITARIA DE LOS SECTORES TRADICIONALES DE LA CV 2008:

110.917.010 € (la inversión de estos sectores supone el 28'58% sobre la inversión total de la Com. Val.)

Pues bien, si la inversión publicitaria de la Comunidad Valenciana en 2008, supone el 2'1% del total de la inversión nacional, la inversión de los sectores tradicionales supone un 28'58% del total de la inversión en la comunidad, con lo que es un porcentaje relevante a tener en consideración, pese a que estos sectores, parece que por los datos anteriormente analizados invierten más en medios no convencionales. Respecto a la evolución de la inversión en los últimos años hay que comparar también la nacional, la de la comunidad y la de los sectores protagonistas. En el gráfico que a continuación se presenta, se puede ver como el crecimiento de la inversión nacional en publicidad no ha decrecido en el último año 2008, algo que sí se espera que suceda en el 2009, lo que ha sucedido es que el crecimiento ha sido muy leve, rompiendo con la tendencia de años anteriores.

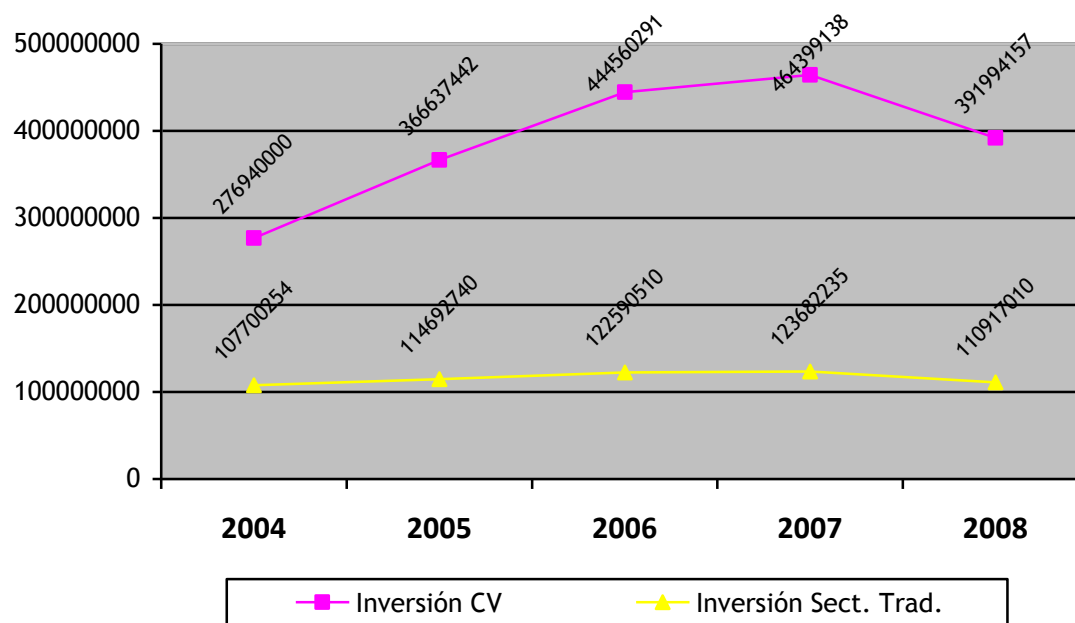


FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Universal McCann Valencia, extraídos de Infoadex.

Sin embargo, la tendencia de crecimiento no se ha producido ni en la inversión publicitaria de la Comunidad Valenciana, ni en la de los sectores tradicionales, donde el 2008, ha sido un año de decrecimiento, quizá menos acusado en los sectores tradicionales pero sí destacable en el total de la Comunidad Valenciana que llevaba una evolución de crecimiento importante en los años anteriores.



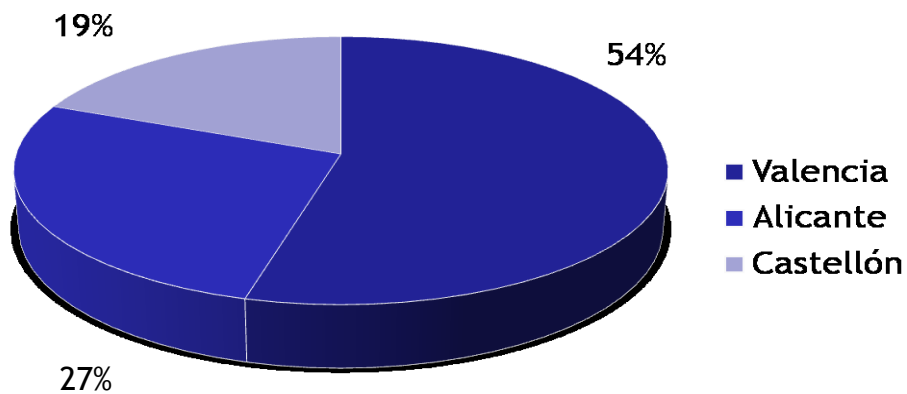
## INVERSIÓN PUBLICITARIA CV vs SECTORES TRADICIONALES 2004-2008



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Universal McCann Valencia, extraídos de Infoadex.

Respecto a la distribución geográfica de la inversión publicitaria 2008 de la Comunidad Valenciana, se corroboran los datos de las anteriores investigaciones donde se afirmaba que la actividad publicitaria principalmente se concentraba en la provincia de Valencia, siendo muy inferior la actividad en Alicante, y mucho menos activa, la provincia de Castellón, donde sin embargo se concentra uno de los *clusters* más importantes en volumen de negocio, de los siete sectores tradicionales de la comunidad, concretamente el sector cerámico.

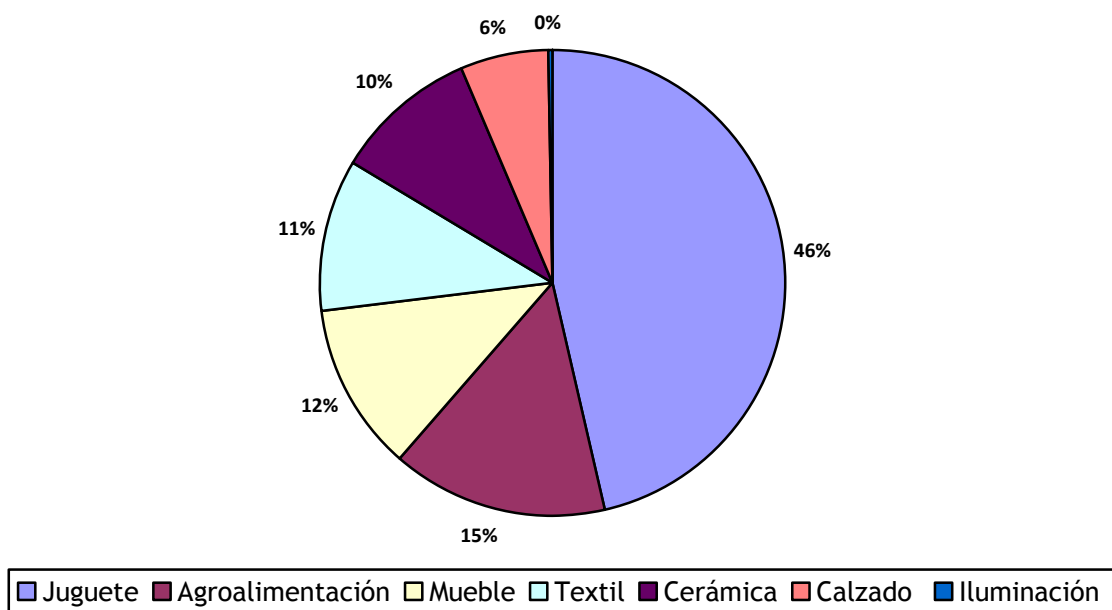
## DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA INVERSIÓN PUBLICITARIA DE COM. VAL 2008



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Universal McCann Valencia, extraídos de Infoadex.

Entrando ya en el análisis de cada uno de los sectores tradicionales estudiados, el primer dato a extraer debe ser el peso específico que tiene cada sector en cuanto a inversión publicitaria en este último año, del que se dispone de datos completos.

## INVERSIÓN PUBLICITARIA DE CADA SECTOR TRADICIONAL EN 2008



FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Universal McCann Valencia, extraídos de Infoadex.

Como se puede apreciar en el gráfico anterior la actividad más fuerte en publicidad la lleva el sector juguetero, soportado entre 147 empresas que configuran el sector frente a otros, como el textil, mueble, calzado en los que las inversiones son muy inferiores y cada uno supone unas casi 2000 empresas. Estos datos que caracterizan a los sectores tradicionales se desarrollarán en el siguiente capítulo. También es importante destacar de cada uno de los sectores la evolución temporal de la inversión, las tendencias en cuanto a estacionalidad, los medios por los que apuestan y que quedan reflejados en el siguiente cuadro que a continuación se incluye.

SECTOR	TENDENCIA INVERS. '04-'08	MEDIOS MÁS UTILIZADOS	ESTACIONALIDAD INVERSIÓN
Agroalimentación	Sector en crecimiento	1º.- TELEVISIÓN <sup>550</sup> 2º.- Diarios	No hay estacionalidad clara.
Calzado	Sector estable	1º.- REVISTAS 2º.- Televisión 3º.- SS.DD. 4º.- Diarios	Estacionalidad determinada con las temporadas de moda: primavera/otoño.
Cerámica	Sector en decrecimiento	1º.- REVISTAS 2º.- TELEVISIÓN 3º.- SS.DD.	Concentrada en primavera y otoño.
Iluminación	Sector en crecimiento	1º.- REVISTAS (único medio que utilizan)	No hay estacionalidad clara.
Juguete	Sector en decrecimiento	1º.- TELEVISIÓN (único medio que utilizan)	Navidades sobre todo Algo primavera/verano
Muebles	Sector en decrecimiento	1º.- REVISTAS (único medio que utilizan)	No hay estacionalidad clara.
Textil	Sector en decrecimiento	1º.- REVISTAS 2º.- Televisión	Estacionalidad determinada con las temporadas de moda: primavera/otoño

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por Universal McCann Valencia, extraídos de Infoadex.

<sup>550</sup> Se destaca (en mayúsculas) los medios en los que invierte cada sector de manera prioritaria, del 50% al 70% del total de su presupuesto en medios, lo que supone una gran diferencia en importancia e inversión sobre el segundo o tercer medio destacado (en minúscula).

Las conclusiones que se pueden extraer de este cuadro en cuanto a la tendencia de inversión desde el año 2004 es que la mayoría de los sectores, concretamente el textil, el mueble, el juguete, la cerámica han invertido menos de lo habitual en este último año 2008, cuando la predisposición de los años anteriores había sido de crecimiento continuo. Con lo que siguen la tendencia general de la Comunidad Valenciana y que puede ser ocasionada tanto por la pérdida de competitividad de estos sectores, dato apuntado anteriormente o también por la situación de crisis que se está atravesando, donde se producen los efectos antes descritos, como es la bajada de las inversiones en publicidad. Sin embargo, el sector de la agroalimentación y de la iluminación, siguen una tendencia al alza en sus inversiones publicitarias, al igual que ocurre a nivel nacional, lo que sucede es que la inversión en iluminación es tan pequeña, comparada con el resto de *clusters*, que prácticamente es inapreciable. Y finalmente, el sector del calzado es el único que se mantiene estable en el año 2008, quizá en una situación de desaceleración que llevará al decrecimiento en el actual año 2009.

Respecto al *mix* o estrategia de medios más habitual utilizado por estos sectores, destaca como el medio más utilizado las revistas, normalmente revistas especializadas de temáticas próximas a cada uno de los respectivos sectores. Y en el caso concreto de los sectores de iluminación y mueble, es el único medio en el que invierten, lo mismo sucede en el sector textil donde en segundo lugar se encuentran inversiones en televisión pero que prácticamente son despreciables, porque representan un porcentaje muy pequeño respecto a la inversión del medio revista. Hay que tener en cuenta que las tarifas de las revistas son habitualmente más económicas y accesibles para estos sectores y además, suponen mayor capacidad de segmentación respecto al público objetivo y ámbito geográfico. En el otro extremo, se encuentra el sector del juguete que invierte todo su presupuesto en la televisión exclusivamente, lo que se produce por tener un producto de gran consumo y además, concentra sus ventas prioritariamente en los meses previos a Navidades y Reyes, con lo que debe hacer un esfuerzo muy grande en un periodo corto de tiempo buscando la máxima cobertura y frecuencia.

También el sector de la agroalimentación invierte prioritariamente en televisión y muy por debajo en importancia, en diarios, evidentemente sus productos también son de gran consumo aunque no tienen una estacionalidad tan clara como el juguete, puesto que dentro de este sector hay gran variedad de productos.

El *mix* de medios más completo es el del sector cerámico y el del calzado puesto que contemplan además de las revistas, como medio prioritario destinando la mayor parte de su presupuesto, otros medios como son la televisión y los suplementos dominicales, y en el caso del sector calzado, también diarios, que apoyan sus mensajes publicitarios desde diferentes frentes. Cabe destacar por otro lado, que estos dos sectores invierten de forma limitada, alrededor de once millones de euros el sector textil, constituido por unas 2000 empresas y alrededor de seis millones de euros, el sector cerámico, repartidos entre unas 200 empresas aprox. Si a este dato se añade, la división del presupuesto entre todos los medios antes citados, se llega a la conclusión de que la presión mediática que realizan es muy baja por la dispersión de sus inversiones.

La estacionalidad de las inversiones viene condicionada en gran medida por las características de cada uno de los sectores, aunque destacan el sector del mueble y el de la iluminación, ya que analizando sus inversiones desde el año 2004 hasta el 2008, es imposible establecer una tendencia clara, lo que denota una falta de estrategia en este sentido. Tampoco el sector de la agroalimentación tiene una estacionalidad establecida, pero en este caso la explicación viene dada por la cantidad de subsectores que componen el propio *cluster*; los cítricos, los turrónes y chocolates, la bollería y panadería, las empresas cárnicas, etc. cada uno de ellos, tienen unas peculiaridades y por tanto una estrategia diferente, lo que distorsiona los datos totales. Por el contrario, el resto de sectores tiene muy claras las pautas de inversión destacando el textil y el calzado condicionados por las temporadas que marca la moda, primavera y otoño concretamente, o el juguete, donde su consumo se dispara exponencialmente en Navidades y Reyes por las propias tradiciones

españolas. En el caso concreto del juguete destacan ciertos esfuerzos por desestacionalizar las ventas y por ello, se explican ciertas inversiones en primavera y verano, haciéndolas coincidir con otro importante momento de consumo de juguetes, el final del curso escolar y las vacaciones de verano. Finalmente se destaca la inversión del sector cerámico que también marca sus dos momentos clave en primavera y otoño, coincidiendo con el inicio de muchas de las reformas u obras que se realizan en las viviendas.

Uno de los medios que ha interesado especialmente a esta investigación, es el medio internet, pues además de ser considerado medio convencional, destaca especialmente por ser un medio de futuro prometedor para estos sectores por sus diversas características; tales como la capacidad de segmentación y a la vez de cobertura, por ser un medio no intrusivo puesto que es el consumidor el que accede a la empresa de manera voluntaria, lo que favorece una actitud participativa y de predisposición del consumidor que visita o accede a la información, por su capacidad de interactuar, por su precio económico, por su capacidad de plantear acciones especiales, etc. Por ello, se han analizado las tendencias de inversión de estos sectores, en este medio concreto, llegando a la conclusión de que son prácticamente inexistentes aunque se pueden establecer dos grupos<sup>551</sup>:

- El sector de la agroalimentación y del juguete hacen alguna incipiente inversión en este medio, casi 500.000€ y 300.000€ respectivamente, el sector completo y en el año 2008, ya que en años anteriores no se ha contemplado este medio.
- En el resto de sectores como el calzado, textil, cerámica, iluminación y mueble, la inversión es prácticamente nula y despreciable por ser cantidades inferiores a 50.000€ para todo el sector.

También sería interesante analizar las estrategias creativas utilizadas por todos los sectores, para poder establecer unas pautas de comportamiento en este sentido, sin embargo, no es objeto de esta investigación y por tanto, no

---

<sup>551</sup> Datos proporcionados por Universal McCann Valencia, fuente Infoadex.

se tratará aquí. Aunque sí consta una investigación previa, realizada por tres profesoras de la *Universitat Jaume I*<sup>552</sup> en el año 2005, entre las que está la doctoranda y que se centra en un sector concreto de los siete analizados, el cerámico. En esta investigación se llega a la conclusión que las estrategias creativas utilizadas por dicho sector son principalmente racionales, apoyadas siempre en el propio producto y en sus características racionales. Además, en la mayoría de casos buscando la similitud y no la diferenciación en el lenguaje publicitario utilizado por la competencia, lo que no favorece la creación de unos códigos propios y diferenciales que identifiquen a la marca y la doten de valor, a excepción de Porcelanosa, líder absoluto del sector cerámico.

#### **4.3.4.- Oportunidades para el sector de la comunicación valenciana.**

El “*Libro blanco de la publicidad de la Comunidad Valenciana*” promovido por la Generalitat Valenciana en el año 2006, además de reflejar la situación de la comunicación desde el punto de vista del anunciante y de la agencia, también propone actuaciones que deben acometer los diferentes agentes del sector. Se trata de recomendaciones para potenciar áreas de mejora frente a la situación que reflejan en sus distintas investigaciones y que deben ser promovidas, por la administración pública, las asociaciones empresariales, las asociaciones profesionales como la Asociación de Agencia de Publicidad de la Comunidad Valenciana y el Ilustre Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas, etc. Se citan literalmente las aportaciones de este trabajo.

**1.- Formación y apoyo en marketing avanzado a la comunidad empresarial,** la importancia de la construcción de marcas, el buen uso de los medios de comunicación y de los nuevos canales, tanto digitales como de marketing de campo, promocional y eventos.

Todo para potenciar a empresarios preocupados por:

- a. Las nuevas tendencias del mercado y los necesarios cambios de futuro de sus actividades.

---

<sup>552</sup> BENLLOCH, M., BLAY, R. y RIVAS, A. (2005): “*La influencia de los públicos en la estrategia de comunicación*”, actas de las X Jornadas de Fomento de la Investigación.

- b. La excelencia en el área creativa y estratégica.
- c. La investigación de mercados y su aplicación a la optimización de la inversión publicitaria
- d. Las técnicas para la mejora de la eficacia publicitaria.
- e. La función social de la publicidad, la ética y los límites de la actividad publicitaria.

**2.- Creación de polos de desarrollo de marcas fuertes y apoyo a su internacionalización,** que aporten diferenciación y valor atribuido a los productos de la zona. La internacionalización se deberá realizar, no solo mediante incentivos a la exportación de productos sino la construcción de marcas con reputación internacional, muy especialmente en los sectores maduros de la economía de la Comunidad Valenciana como la alimentación, juguetes, calzado, textil, materiales para la construcción, muebles, etc.

**3.- Desarrollo de una mayor cultura en la apertura de nuevos canales de distribución de productos** a través de internet, comercio electrónico y de dispositivos móviles con garantías para el consumidor nacional e internacional.

**4.- Desarrollo de nuevos medios de comunicación en medios digitales o tradicionales,** en las diversas áreas de oportunidad para su penetración nacional. Una lista no exhaustiva de ejemplos de este tipo serían: revistas y webs especializadas y profesionales, emisoras de radio, iniciativas de blogs, weblogs, podcasting, radio digital, etc.

Las características de los medios de comunicación del futuro serán:

- a. Digitales, alcanzarán al consumidor individualmente o en colectivos pequeños, logrando coincidir mejor con sus gustos y preferencias.
- b. La evolución de la telefonía móvil, lo convertirá en un medio fundamental vinculado a los demás para vehicular la interactividad, su abaratamiento será fundamental.
- c. En el año 2010, el 100% de los targets de consumo estarán en internet; en 2015, la digitalización definitiva de la TV posiblemente



vendrá vinculada a la plataforma IP (internet), por lo que las tres tecnologías (internet, teléfono y televisión) serán una sola.

**5.- Generación de contenidos audiovisuales en la zona,** desde programas de TV o websites, hasta podcasts, blogs, etc y utilización de estos nuevos medios para la población turista y a los residentes extranjeros permanentes en sus lenguas de origen.

**6.- Desarrollo de las nuevas agencias del siglo XXI,** serán muy diferentes de las que hoy existen, sus características principales serán estas:

- a. Aportarán a sus clientes anunciantes estrategias neutrales, con visión empresarial, de marketing y de rentabilidad para el cliente.
- b. Trabajarán para los objetivos del anunciante en todas las disciplinas necesarias.
- c. Estarán familiarizadas con las nuevas tecnologías digitales y su aplicación para optimizar la rentabilidad de las inversiones.
- d. Serán completamente neutrales en cuanto a su relación con el cliente, consiguiendo rentabilidad por sus honorarios y no por su mediación, contarán por tanto con la confianza de sus clientes en el asesoramiento de las decisiones de comunicación y estrategia.
- e. La utilización de todas las disciplinas exigirá tener diferentes colaboradores especialistas desde una visión superior, donde la prioridad serán los efectos y no los medios.

**7.- Desarrollo de agencias de comunicación comercial expertas en la Comunidad.** Nos parecen oportunidades ya iniciadas pero aún por desarrollar de manera importante las siguientes:

- a. Sector Primario
- b. Sector turístico
- c. Franquicias
- d. Moda y calzado
- e. Productos de construcción y para el hogar

f. *Business to Business* (agencias especializadas en la comunicación a empresas que trabajan dando servicios a otras empresas)

**8.- Desarrollo de programas de excelencia** a través de la creación de premios a la construcción de marcas, la calidad en la comunicación y la eficacia publicitaria, ello dará prioridades nuevas a los agentes del mercado facilitando su progreso, mejora y renovación.

**9.- Aprovechamiento de la Posición Estratégica Única** de la Comunidad Valenciana como tercera ciudad publicitaria y a la vista del claro declive de Barcelona. Además por su posición geográfica y por su historia posee las ventajas y oportunidades de tener una visión de un Comunidad Autónoma integradora, que la posiciona como la capital del eje mediterráneo.

**10.- Aprovechamiento por las empresas del sector de los Programas de Ayudas** en materia de I+D+i y sobre todo en Programas de especial interés como el de Sociedad y Tecnologías de la Información en el que existe oferta no aprovechada.

### ***Conclusiones del capítulo cuarto.***

Estas conclusiones pretenden resumir del modo más sintético, las particularidades que deben tenerse en cuenta a la hora de gestionar la comunicación corporativa en la pequeña y mediana empresa. Como se ha apuntado en este capítulo y como se profundizará en el siguiente, 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. Por tanto, la aproximación será desde lo más general, las pymes, hasta los *clusters* concretos sobre los que se está investigando y que como ya se ha concretado son: agroalimentación, calzado, cerámica, iluminación, juguete, mueble y textil.

Por otro lado, recalcar que esta tesis plantea que el modelo de gestión de la imagen y comunicación corporativa debe ser el mismo independientemente del tamaño o características de las empresas sobre las que se aplica, pero lo que está claro, es que hay condicionantes que deben ser conocidos y tenidos en consideración, puesto que determinan el punto de partida a la hora de hacer una gestión eficiente. Estas conclusiones darán entrada al último capítulo del marco teórico de la tesis donde se da paso, a una descripción exhaustiva del universo de estudio de este trabajo y se profundiza, en los planes de competitividad específicos desarrollados para ellos por parte de las instituciones valencianas, lo que demuestra la importancia que tienen en el panorama económico y social de la Comunidad Valenciana.

Estas conclusiones son concretamente:

1ª.- Una de las primeras, es que 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. La comunicación en las pymes, está principalmente unida a las actividades de marketing y al apoyo de las ventas de los productos. Además, a la mayoría de empresarios les resulta extraño hablar de la gestión de la comunicación corporativa o no lo hacen de forma espontánea y consciente, aunque se demuestra que en algunos casos, sí hacen alguna acción de este tipo aunque no sepan muy bien cómo denominarlas.

2ª.- Como la profesora Victoria Carrillo afirma, la mayoría de pymes han mantenido su función productiva como una de las más importantes, cuando el propio desarrollo empresarial reclama impulso de lo que se denominan políticas de imagen y comunicación. En una sociedad que no puede absorber todo lo que se produce, el papel de elementos como la imagen corporativa, la comunicación interna y externa, son relevantes, aunque la mayoría de las pymes persiste exclusivamente en la comunicación de producto. Se parte de la base, de que la imagen es un elemento aglutinador de las potencialidades de cualquier empresa y ofrecer una imagen integrada es uno de los mejores seguros de subsistencia de un negocio, independientemente del tamaño. Además, se considera que la comunicación empresarial es un instrumento para potenciar este activo intangible. Por tanto, la innovación y el desarrollo del tejido empresarial pasa por establecer políticas y estrategias de comunicación e imagen en las pymes.

3ª.- Las **características básicas de la gestión de la comunicación** que realizan las pymes y que vienen condicionadas, por el ajuste que hacen a su volumen de negocio y a sus posibilidades, son las siguientes:

- a.- Son muy **exigentes con la rentabilidad** de la comunicación, en realidad con la de cualquier inversión que realizan. El problema radica en que la rentabilidad de la comunicación tan sólo la evalúan por las ventas y además, obtenidas a corto plazo.
- b.- Al ser empresas de tamaño pequeño, **perciben mayor riesgo** a hacer alguna acción de comunicación que no de resultados. Esta incertidumbre se vería reducida si invirtieran en investigación previa y

posterior, a sus estrategias de comunicación, pero no lo ven una prioridad. Esto les produce incredulidad ante métodos o modelos que funcionan para las grandes empresas y que, por sus escasos recursos, consideran inalcanzables.

c.- El punto fuerte de sus acciones de comunicación es el **contacto personal** que pueden mantener con cada colectivo, e incluso, con personas individuales, algo que las grandes compañías pretenden alcanzar con ciertas dificultades.

d.- El **control personal de su negocio** les lleva a querer ser autosuficientes y no contar con profesionales externos, incluso antes de subcontratar los servicios, deciden no acometer acciones de comunicación. Este personalismo lleva en muchos casos a que la imagen de la empresa sea la del propietario.

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. Por tanto, desconocen también el valor que puede suponer la consecución de una imagen positiva para su empresa y por tanto, subestiman el poder de una correcta gestión de la comunicación, lo que les lleva a optar en muchos casos por la estrategia del silencio.

f.- Aquellos que apuestan por llevar a cabo acciones publicitarias, apuestan por **mensajes racionales** apoyados, en la mayoría de casos, en el propio producto. Incluso en algunos casos, parece que su estrategia creativa es responder a la competencia exclusivamente, en vez de buscar la diferenciación.

4<sup>a</sup>.- Los **problemas que entraña para una pyme, la gestión de la comunicación corporativa**, son fundamentalmente:

a.- Dificultades propias del **talante empresarial pyme**, como la falta de evolución en la propia gestión empresarial, escasa inquietud por la mejora, talante dependiente e individualista. En lo que respecta a la comunicación afirman que sus clientes valoran más el producto y el precio, antes de cualquier otra acción, por tanto, no detectan que

tengan necesidades comunicativas. Y se concluye que si el gerente no está implicado y liderando este tipo de acciones, por mucho interés que tengan otros empleados, estas acciones o no se realizarán o fracasarán.

b.- Se sienten **desatendidos e ignorados por las administraciones públicas**, aunque la imagen que éstas transmiten sea distinta, y lo justifican afirmando que las grandes compañías ofrecen más repercusión mediática y mejores réditos a nivel de imagen, que las pequeñas empresas. Otros en cambio, son más críticos con ellos mismos, y opinan, que parte de la culpa la tiene la propia pyme a la que le cuesta organizarse y actuar conjuntamente. No obstante, esta tendencia está variando y poco a poco son cada vez más participativos.

c.- La **falta de estructura empresarial**, es en muchos casos, el motivo que argumentan para no llevar a cabo acciones de comunicación, ya que los recursos humanos que tienen deben asumir puestos multifunción donde estos temas, no suelen ser una prioridad. Para contrarrestar esta debilidad hay iniciativas de colaboración interempresarial en diversos terrenos, pero se trata de experiencias aisladas o buenas intenciones, pero no demasiado desarrolladas hasta la fecha.

d.- La **escasa experiencia y conocimientos** en estos temas, les lleva a entender la comunicación como algo lejano a los intereses de la pequeña y mediana empresa, viéndolo como un producto elitista sólo para las grandes compañías. Estos pequeños clientes, sin cultura comunicacional encuentran, según la profesora Lorena López Font, en las consultoras de comunicación un guía para iniciarse en la comunicación corporativa en detrimento de la comunicación publicitaria que conocen mejor.

e.- Gran **dificultad para convertirse en noticia**, esto también es síntoma de su sentimiento de inferioridad frente a las grandes empresas, ya que entienden que no son de interés para los medios de comunicación.

f.- El **sentimiento de inferioridad** también se extiende a la sociedad que les rodea, puesto que transmiten que los colectivos más próximos

no son conscientes de su presencia y de su aportación social y económica.

g.- **No entienden la gestión de la imagen y la comunicación corporativa como un activo estratégico** para las pequeñas y medianas empresas, ya que para ellos se reduce exclusivamente a acciones publicitarias y de diseño, por tanto, lo consideran algo superfluo y esto tiene como consecuencia, una clara falta de preocupación por comunicar correctamente con todos los públicos de la empresa.

h.- Al tener unos recursos limitados, esto impide que se puedan alcanzar todos los objetivos empresariales y **frente a la comunicación corporativa siempre hay otras prioridades**, acciones principalmente con resultados a corto plazo y además, tangibles.

i.- Como la comunicación la vinculan exclusivamente con acciones publicitarias, estas las consideran excesivamente caras, con **tarifas inalcanzables para las pymes**.

5ª.- Los **públicos más relevantes** y casi exclusivos para la pequeña y mediana empresa, son los externos, especialmente los clientes directos. 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. Este orden de priorización de los públicos de la empresa, poco tiene que ver con la gestión de intangibles como por ejemplo, el capital intelectual, donde los empleados son de los públicos más destacados.

6ª.- Las **acciones de comunicación** que realizan las pequeñas y medianas empresas, son básicamente las relacionadas con la actividad publicitaria como ya ha sido citado, no obstante, en detalle se deben destacar:

a.- La principal o la que más reconocen es la **publicidad**, comprar un espacio en los medios de comunicación convencionales, no obstante, por sus recursos económicos, el medio más habitual son las revistas especializadas.

b.- En segundo lugar citan **internet** como medio en el que más invierten, con una presencia a través de webs propias o de otros intermediarios, lo que no garantiza una efectiva estrategia y gestión de la misma. Para las pymes, las ventajas de este medio son principalmente la posibilidad de ampliar mercado a bajo coste y tener mayor alcance empresarial.

c.- En tercer lugar, entrarían en juego los **medios no convencionales** o *below the line*, que destacan por su capacidad de personalización y de rápido retorno de la inversión. Entre los medios no convencionales se subrayan principalmente el marketing promocional y marketing directo, también el denominado marketing *one to one*, canalizado a través de la red comercial, aunque son conscientes de que deberían profundizar más en el conocimiento del cliente. También destaca la participación en ferias o eventos sectoriales y los intentos por aparecer en el medio prensa o revistas especializadas, a través del envío de notas de prensa, cuando hay un evento de estas características.

d.- En cuanto a **soportes**, consideran altamente eficaces para su comunicación los folletos, los catálogos de producto, la publicidad en el punto de venta, los regalos promocionales, etc. todo aquello que les apoye en su acción comercial. En ocasiones a estos soportes se reduce su inversión en comunicación.

e.- Por el contrario, cabe destacar que consideran innecesarias las acciones de comunicación interna, el manual de identidad visual y que muchos trabajan simultáneamente con varias marcas empresariales o de producto, en su mayoría ni siquiera registradas o patentadas.



7ª.- Un dato interesante a conocer, cuáles son los **recursos que invierten las pymes en comunicación**, ya que esto también nos aproxima a la importancia que le dan:

a.- Respecto a la **inversión presupuestaria** se podrían establecer tres niveles de gasto, el primero para la compra de espacios publicitarios, el segundo para las ferias y eventos sectoriales y el tercero, para los soportes antes mencionados. En algunos casos incluyen dentro de este presupuesto, que establecen anualmente, los gastos de papelería y también los derivados de las visitas comerciales. Esto denota lo ligadas que están las acciones de comunicación a las labores comerciales.

b.- Respecto a los **recursos humanos** destinados a labores de comunicación también se encuentran tres niveles de desarrollo, en el más básico, estas funciones no están asignadas a nadie y se van realizando en función de necesidades y en cada ocasión es un empleado el que se encarga de ejecutarlas. En el segundo nivel, es la dirección general la que lleva personalmente la gestión, apoyándose en unos u otros empleados para la ejecución. Y el tercer nivel, cuando la dimensión de la empresa es mayor, es el departamento comercial o en el mejor de los casos, el departamento de marketing el que gestiona estos asuntos, pero siempre en relación directa con la dirección general.

c.- Son casos aislados las pymes que tienen una **infraestructura destinada a labores de comunicación** con presupuestos, recursos humanos y planificación permanente. En estos casos cuentan con personal de cierta cualificación y además, se apoyan en personal externo profesional.

d.- Una minoría dispone de **plan de comunicación** pero su nivel de desarrollo es escaso, tanto que en algunos casos lo único que incluyen es la planificación de las ferias a las que asisten.

e.- Los **servicios de comunicación contratados** en general son escasos, ya que la pyme suele intentar ser autosuficiente y además, sienten recelo ante proveedores que se inmiscuyen en su negocio, algo necesario para emitir un diagnóstico en comunicación. En el caso de

contratarlos, suelen intentar imponer el criterio de la dirección en vez de dejarse asesorar por el profesional. Parte de esta responsabilidad, es de los profesionales de la comunicación que en muchas ocasiones no han sabido dimensionar sus proyectos a las necesidades y tamaño de las empresas. Los que sí contratan servicios externos, suelen recurrir normalmente por orden de preferencia a las agencias de publicidad, a personal de los propios medios, empresas encargadas de la construcción de marcas, diseñadores e imprentas, sin embargo, la valoración de su satisfacción con el servicio recibido no es muy optimista.

8ª.- Para aproximarse a la caracterización del anunciante valenciano y a los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, se deben dar por válidos prácticamente todos los rasgos antes citados, ya que el tejido empresarial valenciano está principalmente compuesto por pymes. La primera conclusión a la que se llega es que la Comunidad Valenciana, según datos del año 2006, siendo una de las más dinámicas y de mayor crecimiento en España, tiene aún mucho por hacer en el mercado publicitario, algo que investigaciones realizadas diez años antes ya apuntaban, lo que denota que no ha habido un avance en este sentido. Y que además, hay fuga de anunciantes que buscan soluciones en agencias fuera de la comunidad, motivados principalmente por su carácter exportador lo que les hace necesitar agencias con carácter internacional y con sedes en los principales destinos europeos y en todo el mundo. Sin embargo, aquí se obtienen datos contradictorios fruto de otro trabajo de campo consultado, en el que los mayores anunciantes valencianos afirman en su mayoría trabajar de forma habitual con agencias valencianas y también de fuera y apreciar, la calidad de los buenos profesionales valencianos, la accesibilidad y el conocimiento del mercado. Ante este tema sí que se están tomando medidas a partir de la creación de la AAPCV (Asociación de Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana) y del Ilustre Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Comunidad Valenciana, lo que está suponiendo un lento reposicionamiento de la imagen del profesional de la comunicación valenciano, alejándose del gran pseudosector publicitario con el que se convive.

9ª.- Respecto a la inversión publicitaria en medios convencionales del anunciante valenciano en 2008 (últimos datos disponibles) 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 tradicionalmente 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, por ejemplo. Esto advierte que se tiene un panorama de incertidumbre en el mercado de la comunicación valenciano, potenciado también por la reestructuración que están realizando las agencias, puesto que deben dimensionarse y especializarse según las demandas del anunciante con el peligro de perder valor ante los clientes.

10ª.- El interlocutor en el anunciante valenciano con la agencia, no es un experto en comunicación, es el dueño o director general de la empresa, que se caracteriza por ser emprendedor y con ciertos conocimientos en publicidad, pero ninguno en comunicación corporativa. Dedicar poco tiempo a tratar con la agencia y delega muchos de estos temas en el responsable de marketing y/o comercial o en otra persona de la empresa pero es él, el que toma las decisiones últimas a nivel de comunicación, lo que hace que la agencia quiera trato directo con la dirección y no con los intermediarios. Por contra, el anunciante valenciano percibe falta de claridad en el sector publicitario valenciano y en los servicios y tarifas que este ofrece. Sin embargo, se están poniendo en marcha iniciativas para mejorar en este sentido desde la AAPCV como por ejemplo, la celebración de varias Cumbres Marca-Empresa-Comunicación, con la finalidad de formar al empresario en comunicación y la publicación de directorios de profesionales, agencias y servicios para aportar mayor claridad al anunciante.

11ª.- Aunque se parte de la base de que los anunciantes valencianos infrautilizan, en general, los servicios que les ofrecen los profesionales de la comunicación de la comunidad, los servicios más demandados son normalmente encargos integrales, aunque destacan como los más demandados la compra de medios y como los menos demandados la creatividad y la planificación estratégica. De nuevo aquí se encuentran datos contradictorios en el otro informe elaborado entre los mejores anunciantes valencianos que afirman buscar en la publicidad valenciana principalmente creatividad y conocimiento del mercado y del cliente, demandando cuestiones relacionadas con el diseño gráfico e identidad visual y en los que coinciden con el informe anterior es en demandar planificación de medios. En lo que sí coinciden ambos informes, es en que el anunciante valenciano hay muchas acciones de comunicación que desarrolla el mismo.

12ª.- Lo que sí es un hecho, es que los honorarios que percibe el sector publicitario están en claro descenso y que los profesionales se sienten poco valorados, sobre todo cuando se convocan concursos sin demasiada rigurosidad. El sector publicitario valenciano se queja de la falta de elaboración por parte del anunciante de un *briefing* profesional con objetivos de comunicación claros, lo que dificulta su trabajo y sobre todo la medición de resultados, retorno que quieren en el corto plazo. Por el contrario, las áreas de mejora de los profesionales de la comunicación son la carencia de grandes talentos creativos, el sentimiento de inferioridad de la propia profesión, la falta de confianza entre anunciante y agencia, y la necesidad, de reforzar estructuras y conocimientos en nuevas áreas de la comunicación.

13ª.- No se puede dejar de lado que se vive una situación generalizada de crisis, lo que también acrecienta ciertas dificultades en la relación agencia-anunciante. Una de las primeras reacciones del anunciante es el recorte de las inversiones publicitarias y por supuesto, buscar resultados todavía más rápidos y con menos inversión en investigación, al igual que ese menor presupuesto se debe repartir entre mayor número de medios, sobre todo de nueva aparición. Por parte de la agencia las reacciones son potenciar la labor

comercial, entrando en algunos casos en guerra de precios, lo que genera cierto malestar e incertidumbre en el sector. Todas estas consecuencias fueron tratadas en la última cumbre de la AAPCV de 2009 donde se propusieron soluciones ante esta situación, como que para minimizar el riesgo que atraviesa la empresa se deben mantener las inversiones en creación de valor de marca, haciendo hincapié en la medición de resultados. Del mismo modo, que para ser más eficientes en las inversiones en comunicación se debe primar más la investigación de tendencias. En definitiva, la conclusión fue que hay que reaccionar desde la empresa para potenciar la competitividad frente a otras economías emergentes que están ganando mucho terreno al anunciante valenciano, principalmente a los sectores tradicionales, que son los más perjudicados.

14<sup>a</sup>.- Respecto a la caracterización específica de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana se debe destacar que existen pocas investigaciones específicas sobre la gestión que hacen de su comunicación publicitaria y menos sobre la corporativa. Sí que hay algunos informes sectoriales o investigaciones académicas que hacen mención a algunos de los *clusters* pero siempre tratan el tema de manera indirecta. No obstante, aglutinando toda la información aparecida en diferentes fuentes se puede concluir que estos sectores pese a tener un número muy elevado de marcas y de anunciantes, generan un volumen de inversión publicitaria muy pequeño, además, se produce una elevada concentración de las acciones de comunicación en muy pocos soportes, principalmente en revistas especializadas, que las técnicas de comunicación utilizadas son publicitarias y que no hay programas integrales de comunicación.

15<sup>a</sup>.- Respecto a los modelos de negocio de comunicación que se encuentran en la Comunidad Valenciana destacan: agencias de publicidad de servicios plenos, agencias de publicidad especializada, boutique creativa, grupo de comunicación, consultora de marketing y comunicación, agencias de medios y agencia de publicidad local. Se trata de un sector muy atomizado con un gran número de agencias pero que no son ajenos a todo el proceso de

concentración que se está dando y que principalmente afecta, a las agencias de medios y tampoco son ajenos a las consecuencias negativas del pseudosector con el que conviven. La mayoría de las agencias son también pequeñas y medianas empresas, con un número limitado de empleados, de cuatro a quince aproximadamente, aunque cuentan con gran cantidad de *freelance*. Respecto a la distribución geográfica de las agencias sucede más o menos lo mismo que con la inversión publicitaria, que se concentra más de la mitad del negocio, casi un 70% en la provincia de Valencia, seguida de la provincia de Alicante, con poco más de un 20% y finalmente, en la provincia de Castellón que no llega a un 6% y por tanto, es la que presenta más debilidades en este sentido. Entre los principales clientes de las agencias, cada vez menos se encuentran empresas de los sectores tradicionales de Comunidad Valenciana, que históricamente habían sido los clientes principales.

16<sup>a</sup>.- Respecto a los últimos datos disponibles sobre la inversión publicitaria en medios convencionales (fuente INFOADDEX) se ve como la inversión publicitaria de la Comunidad Valenciana en 2008, ha seguido el descenso antes citado ya que supone el 2'1% del total de la inversión nacional. Y la inversión de los sectores tradicionales supone un 28'58% del total de la inversión en la comunidad, con lo que es un porcentaje relevante pero que también sigue una tendencia a la baja, ya que cada vez invierten menos y tienen menos peso específico frente a otros sectores de la Comunidad Valenciana. Hay que recalcar que estos son datos de inversión en medios convencionales y que justamente los sectores tradicionales invierten gran porcentaje de sus presupuestos en medios no convencionales (datos de los que no se dispone información con este grado de desagregación).

17<sup>a</sup>.- 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 unas casi 2000 empresas. Se confirma, que las revistas especializadas son el medio en el que invierten la mayoría de estos sectores y el máximo de sus presupuestos. Tan sólo el sector juguete y el sector agroalimentación invierten en televisión como medio preferente, lo que explica que sean los que más inversión hacen en medios convencionales por las tarifas más elevadas que maneja el medio televisivo. Y comparando la evolución de la inversión desde el año 2004 al 2008 se aprecia como todos los sectores decrecen en este último año 2008, a excepción del sector agroalimentación e iluminación que han aumentado su inversión (aunque se veía como la del sector iluminación era prácticamente inapreciable). Y la inversión del calzado, que también era de las inferiores, se mantiene estable. Respecto a la estacionalidad de las inversiones, sorprende como el sector de la iluminación y del mueble no tiene pautas establecidas desde el año 2004, lo que denota falta de estrategia de medios, sin embargo, el resto de sectores sí tiene claros sus momentos prioritarios. También sorprende la escasa inversión en el medio internet de prácticamente todos los sectores salvo, agroalimentación y juguete, que aunque es escasa, algo invierten.

18<sup>a</sup>.- Frente a todo el panorama descrito sobre la comunicación en la Comunidad Valenciana, el *“Libro blanco de la publicidad de la Comunidad Valenciana”* promovido por la Generalitat Valenciana en el año 2006, concluye proponiendo actuaciones que deben acometer los diferentes agentes del sector, administración pública, asociaciones empresariales, asociaciones profesionales como la AAPCV y Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas, etc. Se trata de recomendaciones para potenciar áreas de mejora detectadas y aprovechar ciertas oportunidades que brinda la coyuntura actual tales como: la formación y el apoyo a la comunidad empresarial sobre la importancia de la construcción de marcas, el buen uso de los medios de comunicación y de los nuevos canales, creación de polos de desarrollo de

marcas fuertes y apoyo a su internacionalización, desarrollo de una mayor cultura en la apertura de nuevos canales de distribución de productos a través de internet, comercio electrónico y de dispositivos móviles, desarrollo de nuevos medios de comunicación digitales o tradicionales, revistas y webs especializadas y profesionales, emisoras de radio, iniciativas de blogs, weblogs, podcasting, radio digital, etc.

19ª.- Y ya para finalizar hay que decir que existe en el planteamiento de esta tesis dos diferencias sustanciales con todas las investigaciones revisadas en este capítulo, por un lado, el centrarse sólo en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana analizándolos exclusivamente y en profundidad, y por otro, el hacerlo desde una perspectiva comunicacional mucho más amplia que la puramente publicitaria, desde la gestión que realizan de la imagen y la comunicación corporativa como activo estratégico y fundamental para potenciar su competitividad, más allá de sus acciones puramente publicitarias y de comunicación de producto.



***Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo cuarto.***

ALLOZA, A. y PRADO, F. (2009) (Coord.): *Estudio sobre la reputación de España en el mundo, del instituto de análisis de intangibles*. Reputation Institute, BBVA y Ferrovial, Madrid.

ARCEO VACAS, J. L. (Coord.) (2004): *Las relaciones públicas en España*. McGraw Hill, Madrid.

ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE LA COMUNIDAD VALENCIANA y GENERALITAT VALENCIANA (2006): *Actas de la I Cumbre Empresa Marca Comunicación*, celebrada el 14 y 15 de junio de 2006, Valencia.

ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE LA COMUNIDAD VALENCIANA y GENERALITAT VALENCIANA (2009): *Clipping de la III Cumbre Empresa Marca Comunicación*, celebrada el 6 de febrero de 2009, Alicante.

BIBLIOTECA CINCO DÍAS (1995): *El marketing en la pequeña y mediana empresa I y II*. Pirámide, Madrid

BENLLOCH, M., BLAY, R. y RIVAS, A. (2005): “*La influencia de los públicos en la estrategia de comunicación*”, actas de las X Jornadas de Fomento de la Investigación de la Universitat Jaume I, del 13 de mayo, nº 10, Castellón.

CARRILLO, M. V. y OTROS (2005): *Imagen y comunicación en las pymes*. Editorial Fragua, Madrid.

— y TATO, J. L. (2008): “*La comunicación empresarial en el siglo XXI. La gestión de los activos intangibles.*” Artículo de El Portal de la Comunicación InCom-UAB, Barcelona. Fecha consulta: 15 marzo de 2008.

[www.portalcomunicacion.com/](http://www.portalcomunicacion.com/)

CONTROL (2003): Número especial Comunidad Valenciana, nº 42, Madrid.

COSTA, J. (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

GARCÍA OROSA, B. (2005): *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Netbiblo, España.

GENERALITAT VALENCIANA (2006): *Libro blanco de la publicidad de la Comunidad Valenciana*. Elaborado por la unión temporal de empresas formada por Consultores de Publicidad S.A. y Business Initiatives Consulting S.L., Valencia.

GESTIÓN DE EMPRESAS (2008): *La gestión del marketing, producción y calidad en las pymes*. Editorial Vértice, Málaga.

GÓMEZ NIETO, B. (2008): Tesis doctoral. *Las herramientas de comunicación en la internacionalización de la pequeña y mediana empresa segoviana*. Universidad SEK, Segovia.

JOSÉ MARTÍNEZ MARTÍNEZ, I. (2005): *La comunicación en el punto de venta. Estrategias de comunicación en el comercio real y online*. ESIC Editorial, Madrid.

LACASA Y BLAY, A. S. (2004): *Gestión de la comunicación empresarial*. Gestión 2000, Barcelona.

LAGUNA PLATERO, A. (Coord.) (2000): *La comunicación en los '90. El mercado valenciano*. Universidad Cardenal Herrera-CEU, Fundación Universitaria San Pablo CEU, Valencia.

LARRAZ, J. (2007): “*Sagarduy: Las empresas protegen el artilugio pero no el conocimiento*”, artículo publicado en el periódico Las Provincias (páginas salmón), del 11 de febrero, Valencia.

LESSIDRENSKA, T. (Dir. y Coord.) (2004): *Guía para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa en las pymes*. Global Reporting Initiative, Países Bajos.

LLORENS, J. (2006): “*El marketing de los sentidos*”, artículo publicado en El Periódico Mediterráneo, del 29 de octubre, Castellón.

LÓPEZ FONT, L. (2005): Tesis doctoral. *Estructura de la agencia de publicidad en la Comunidad Valenciana: planteamiento de nuevos formatos de negocio*. Universitat Jaume I, Castellón.

LÓPEZ LITA, R. (1990): *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*. Ciencias Sociales, Madrid.

– (2003): *Diccionario J. Walter Thompson, comunicación, marketing y nuevas tecnologías*. Ed. Ciencias Sociales, Madrid.

LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel Comunicación, Barcelona.

MARTÍNEZ SOLANA, Y. (2004): *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Fragua, Madrid.

MOLERO AYALA, V. M. (1995): *Publicidad, marketing y comunicación. Herramientas para la pequeña y mediana empresa*. Esic Editorial, Madrid.

MUT CAMACHO, M. (2006): Tesis doctoral. *La Dirección de la Comunicación: planteamiento de presente y perspectivas de futuro. Paradigma de un nuevo profesional*. Universitat Jaume I, Castellón.

OEJO MONTANO, E. (2005): *Pymes, veinte soluciones para la buena imagen de su negocio, gratis!*, Dossat 2000, Madrid.

PALOMARES, J. M. (2005): “Especialización, la clave para comunicar en la pyme”, artículo publicado en la revista Capital, nº 58, del mes de julio.

PARRA, D. y HERRERA, C. (2003): *La publicidad no es sólo para ricos*. McGraw-Hill, Madrid.

PÉREZ-TOMÉ, J. y SMITH C. R. (2006): *Beautiful pyme. Ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas*. McGraw-Hill, Madrid.

SANTESMASES MESTRE, M. (1996): *Términos de marketing, diccionario y base de datos*. Pirámide, Madrid.

VERHEUGEN, G. (2006) (Miembro de la comisión Europea, Responsable de Empresa e Industria): *La nueva definición de pyme. Guía del usuario y ejemplo de declaración*. Oficina de publicaciones de la Unión Europea.

VILLAFÁÑE GALLEGO, J. (2001): *Informe anual sobre el estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide, Madrid.

**Capítulo quinto.**

**La competitividad empresarial en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.**



## Índice capítulo quinto.

*Página*

### **La competitividad empresarial en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.**

5.1.- Introducción al capítulo. ....	417
5.2.- Descripción del objeto de estudio de la investigación: los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. ....	419
5.2.1.- Apuntes históricos y caracterización actual de dichos sectores. ....	425
5.2.2.- Descripción cuantitativa. ....	446
5.3.- Los planes de competitividad de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. ....	466
5.3.1.- Aspectos determinantes de la competitividad empresarial. ....	472
5.3.2.- Los planes de competitividad desarrollados por la <i>Generalitat Valenciana</i> . ....	477
<i>Conclusiones del capítulo quinto.</i> ....	490
<i>Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo quinto.</i> ....	499





## 5.1.- Introducción al capítulo.

En este último capítulo de la revisión conceptual, en torno a las distintas vertientes del objeto de estudio de esta tesis doctoral, llega el turno a la caracterización y descripción de los sectores industriales protagonistas. Los siete *clusters* sobre los que se centran los esfuerzos, que como ya han sido citados, son el sector de la agroalimentación, el calzado, la cerámica, la iluminación, el juguete, el mueble y el textil, ordenados alfabéticamente.

Hay que recalcar, que aunque se describa muy brevemente a cada uno de los siete sectores considerados tradicionales de la Comunidad Valenciana, estos, han sido tratados conjuntamente a lo largo de toda la investigación, puesto que poseen características básicas comunes, que permiten que sean analizados como un conjunto homogéneo. El que mayoritariamente sean empresas pymes familiares, con orígenes artesanales y ahora, eminentemente productoras con alto nivel de desarrollo técnico, que elaboran bienes de consumo completamente listos para su comercialización, con sistemas de distribución y estructuras empresariales similares, etc. son aspectos, considerados suficientes como para tratarlos como diferentes *clusters* que conforman a su vez, un *cluster*<sup>553</sup> o distrito industrial más amplio denominado en la propia Comunidad Valenciana como sectores tradicionales.

Este capítulo trata de dar dimensión a estos sectores, puesto que se analizan desde el número de empresas que incluyen, las personas que trabajan para ellos y el volumen de negocio que generan para la comunidad, lo que evidencia la importancia que tienen y justifica el por qué son considerados sectores estratégicos. Además, se realiza una breve aproximación a su nacimiento y origen, lo que explica en gran medida el desarrollo que han sufrido hasta las actuales fechas. Se trata de un capítulo fundamental para

---

<sup>553</sup> 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).

dar paso posteriormente al trabajo de campo necesario para esta tesis puesto que de este modo queda descrito el universo de estudio y a partir de ahí, se puede justificar la muestra seleccionada, la metodología aplicada, etc.

También se va a abordar el tema de la competitividad empresarial de estos sectores y los planes específicos desarrollados con las instituciones valencianas para impulsarlos puesto que estos, configuran el estado de las cosas, en un entorno complejo en el que las empresas, y principalmente las pymes, parece que más que desarrollarse sobreviven, y esta circunstancia condiciona la actitud empresarial hacia la comunicación y hacia a la forma de aplicarla, como ha sido revisado en el capítulo anterior y como será analizado en profundidad en el trabajo de campo. Y en esta línea se citan las palabras textuales de Lacasa<sup>554</sup> que ilustran muy bien esta situación:

«El libre mercado supone una dinámica y densidad de flujos comunicacionales consecuentes con una economía compleja pero propiciadora a la vez, donde los únicos límites son las propias capacidades empresariales, es decir, la propia competitividad. Este es un concepto que parece no haber existido en España hasta la entrada en el Mercado Único y ha supuesto un doble esfuerzo en recursos y tiempo, ser conscientes de que los aspectos competitivos nos afectan a todos independientemente de actividad, sector o tamaño. Pero aplicar sistemas y metodologías para adaptarnos a este entorno, no es cuestión de simples aprendizajes. Esta adaptación supone un “cambio cultural” y requiere tiempo, el cual, lamentablemente no disponemos.»

Y aunque la situación efectivamente es compleja en estos momentos, principalmente para estos sectores que cada vez más están perdiendo competitividad empresarial, y por ende, capacidad productiva y empleos, esta investigación entiende que sí es momento para algunas de las empresas de reaccionar y focalizarse en trabajar sobre sus valores competitivos, que como será revisado, evidentemente los tienen.

---

<sup>554</sup> LACASA Y BLAY, A. S. (2004), pág. 14.

## 5.2.- Descripción del objeto de estudio de la investigación: los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.

Aunque ya ha sido apuntado, para la determinación del objeto de estudio de esta investigación, el primer paso fue dirigirse a la Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana, CIERVAL, con sede en Valencia. Esta confederación, como máximo representante de todo el tejido empresarial de la comunidad, no debía estar ajena a esta investigación o por lo menos, debía estar informada de las acciones que se iban a emprender con ciertos sectores empresariales.

Para ello, se estableció un primer contacto formal el viernes, día 3 de marzo de 2006 con D. Rafael Montero, Secretario General de dicha organización y máximo exponente y conocedor del tejido empresarial valenciano. Se debe decir, haciendo honor a la verdad, que la confederación ha proporcionado a esta tesis desde el primer momento, todas las facilidades necesarias para la determinación del objeto de estudio y el desarrollo del posterior trabajo de campo. Se debe añadir que a dicha reunión que tuvo lugar el lunes, día 3 de abril de 2006, también asistió D. Cipriano de Mesa, Gerente de la Fundación Universidad Empresa de la *Universitat Jaume I* y al que se debe agradecer en gran medida, el que se produjera este encuentro con D. Rafael Montero.

Los sectores protagonistas de esta investigación y que son considerados como sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana son, según determinación propia con la colaboración de la CIERVAL y por orden alfabético de aparición:

- 1º.- El sector de la Agroalimentación.
- 2º.- El sector del Calzado.
- 3º.- El sector de la Cerámica.
- 4º.- El sector de la Iluminación.
- 5º.- El sector del Juguete.

6°.- El sector del Mueble.

7°.- El sector Textil (tanto textil-hogar prioritariamente, como textil-moda).

El contexto en el que se desenvuelven y que caracteriza a los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, no dista mucho de la coyuntura empresarial española. Considerando válida la definición antes dada en el capítulo anterior, de pequeña y mediana empresa, se encuentra en España que éstas suponen el 95% del total de empresas existentes, empleando a más del 75% de los trabajadores<sup>555</sup>.

Otro dato a señalar es el porcentaje de empresas familiares existentes a nivel nacional que son alrededor del 80%, con lo que se pueden comprender las políticas y formas “personalistas” de dirección empresarial que se veían en el capítulo anterior, muchas veces con bajos niveles de eficacia y alejadas de los sistemas de gestión empresarial necesarios en entornos competitivos<sup>556</sup>. Todos estos condicionantes se dan en los sectores protagonistas de esta tesis doctoral como se verá más adelante.

Respecto a las empresas familiares, pese a que ellas mismas piensan que son peculiares y distintas al resto, según apunta en su libro Manuel Bermejo<sup>557</sup>, se pueden definir algunos rasgos comunes a la mayoría de negocios familiares, que condicionarán su gestión general y evidentemente la que hace referencia a la comunicación corporativa. Y la realidad es que las familias empresarias se encuentran ante ciertos retos por la naturaleza de su propiedad, como asegurar la continuidad del negocio en las diferentes transiciones, preservar la armonía familiar o encauzar las relaciones entre familia y empresa, lógicamente afectarán a su actividad empresarial.

---

<sup>555</sup> Datos obtenidos de CEPYME (Confederación Española de la pequeña y mediana empresa).

<sup>556</sup> LACASA Y BLAY, A. S. (2004), pág. 14 y 16.

<sup>557</sup> BERMEJO, M. (2008), pág. 25 y 26.

Es más existen algunas características que se pueden observar en este tipo de organizaciones, pymes o empresas familiares tradicionales pero que antes de citarlas, se debe advertir en palabras del propio Bermejo<sup>558</sup>:

«Hay una extendida corriente de opinión que suele equiparar a la empresa familiar con aquellas pequeñas y medianas empresas (pymes) de escasos recursos, gestión apenas planificada, con una óptica muy cortoplacista y, en resumen, con un estilo de dirección rudimentario. Se equipara entonces empresa familiar con pyme familiar. Probablemente estos rasgos están presentes aún en empresas familiares tradicionales por más que su dimensión se haya incrementado, y mucho. [...] Sin embargo, otorgar este conjunto de características de la que hemos denominado tradicional pyme familiar, al conjunto de todas las organizaciones familiares me parece profundamente injusto. A mi juicio, no podemos aceptar que estos rasgos sean inherentes a la empresa familiar por más que todavía aparezcan con frecuencia en muchos casos.»

Los rasgos a los que se hace referencia son los siguientes:

- Estructuras personalistas, ya que toda la estructura de poder está en manos de una única persona que es el fundador o líder continuador en las subsiguientes generaciones. Son empresas con líder carismático, incluso en muchas ocasiones la empresa es conocida por el nombre del fundador. Afortunadamente, cada vez más el empresario se concientia de que estos estilos de dirección dificultan el progreso y trata de incorporar otros esquemas, cuando esto sucede el proyecto es potentísimo.
- No existe ninguna separación de papeles con lo que la mezcla entre empresa, propiedad y familia es total, y hay falta de conciencia sobre estos diferentes roles. En estos casos quien ostenta el papel de padre también es, por definición, propietario y principal ejecutivo de la empresa, y en muchas familiar históricamente al primogénito le ha correspondido asumir el liderazgo. Sin embargo, en gran parte del empresariado familiar ha calado ya el mensaje de la necesidad de separar los roles y en esta línea, las asociaciones de empresa familiar han realizado un gran labor.

---

<sup>558</sup> BERMEJO, M. (2008), pág. 27-34.

- Carácter muy local y poca atención a mercados exteriores, incluso hay empresas industriales que han concentrado una gran parte de su negocio en un único cliente cercano. Evidentemente se trata de situaciones que deberían gestionarse con un adecuado análisis estratégico que prevenga movimientos del mercado, a veces muy fácilmente predecibles, y con acciones que transformen debilidades y amenazas de la pyme local. Jesús M<sup>a</sup> Valdaliso<sup>559</sup> de la Universidad del País Vasco también apunta en su estudio sobre la competitividad de la empresa española, la reducida presencia de estas en el mercado internacional que explica, sobre todo, por su deficiente dotación de recursos y capacidades, por una estrategia de especialización en productos de calidades y precios medios y bajos, y por la existencia de un marco institucional que en su día alentó las funciones empresariales improductivas en lugar de aquellas preocupadas por buscar la eficiencia, la innovación y la competitividad.
- Prima la tradición frente a la innovación, es el caso de empresas donde todo se sigue haciendo igual que siempre por un respeto reverencial a la tradición. Ciertamente en la tradición se encuentran ciertas ventajas competitivas, pero los entornos competitivos cambian radicalmente con el tiempo y esto lo convierte en ocasiones en una gran debilidad. En cualquier caso, hay cada vez más ejemplos que se contraponen a este estilo tradicional y que constituyen una referencia de innovación, especialmente en lo que se refiere a la aportación de valor al producto para hacerlo más competitivo.
- Prima la intuición sobre la estrategia y lo informal sobre lo formal, son casos en los que la empresa actúa más bien movida por los resortes de acción-reacción, o lo que es aún peor, no reacciona a ningún impulso sino que siempre hace las cosas igual. Este hecho ya era destacado en el capítulo anterior cuando se hablaba de lo que condicionaba el talante pyme en la gestión de la comunicación.
- Poca capacidad para financiar el crecimiento, ya que muchas pymes familiares no contemplan acudir a ningún tipo de fuente de

---

<sup>559</sup> VALDALISO GAGO, J. M. (2004), pág. 41.

financiación porque conviven con la máxima del endeudamiento cero. Es un claro ejemplo de confusión entre valores personales y valores empresariales, algo que un director financiero consideraría una herejía ya que limita muchísimo las posibilidades de alcanzar una mayor dimensión y que les hace incapaces de poder competir. De hecho, son sectores donde cada vez más son frecuentes las operaciones corporativas (fusiones, adquisiciones, alianzas estratégicas, etc.).

- Gestión de recursos humanos deficiente, ya que muchas veces en este tipo de empresas familiares, la atención a las personas es, como mínimo, muy mejorable. Seguramente las causas están en que el foco está puesto en sacar adelante el negocio y se considera que, con el esfuerzo que esto supone y que se traduce en luchar para estar en condiciones de pagar las nóminas a fin de mes, ya se cumplió con los trabajadores de la empresa. Esta situación evidentemente dificultaría la introducción de políticas de comunicación interna y la transmisión de los rasgos de identidad corporativos, cuando el talento es uno de los ejes clave para competir en nuestra sociedad del conocimiento.

Aunque estos rasgos todavía sean reales en muchas empresas familiares, hay que puntualizar que no se debe confundir empresa familiar con pyme familiar mal gestionada y que son numerosos los casos de empresas familiares que han dado un salto de calidad y alcanzan posiciones de liderazgo en su industria. Algunos de los factores que están facilitando este proceso, son una mayor concienciación en las familias de los riesgos de manejarse bajo parámetros poco profesionales y muy anclados en fórmulas válidas del pasado, y las mayores oportunidades específicas para organizaciones familiares de formación, asesoramiento e información de las que hoy se dispone.

Pues bien, para proseguir con el análisis en términos generales y comunicacionales, en el capítulo anterior, del entorno de las pequeñas y medianas empresas familiares, cabe puntualizar como prosigue Lacasa y Blay, que también poseen unas ventajas generales a destacar, para afrontar la situación de mercado. Deja de lado, consideraciones poco objetivas al

respecto de las capacidades creativas y efectivas del pequeño y mediano empresario, pero que son ciertas en el sentido de que se enfrentan con iguales capacidades que otros empresarios, pero en desigualdad de condiciones, con un bajo nivel de capacitación actualizada en diversas técnicas. Las ventajas más destacables de las pymes en general, y lógicamente, de los sectores objeto de estudio de esta investigación, se encuentran en la mayor adaptabilidad derivada de su pequeña estructura; la posibilidad de especializarse en mercados muy definidos, con un tipo de atención directa muy ventajoso a efectos de satisfacción del consumidor y fidelidad; y finalmente, capacidad de comunicación metodológicamente estudiada y planificada con técnicas eficaces.

En el mismo sentido apunta Gerardo Díaz Ferrán<sup>560</sup>, que prologa el libro de “Beautiful pyme. Ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas”, como presidente del CEIM (Confederación empresarial de Madrid) cuando apunta, sobre la capacidad emprendedora de la pyme y su contribución al desarrollo económico y social, y cómo, es precisamente esa capacidad la que le permite que ante coyunturas económicas complicadas como la que estos sectores están atravesando actualmente, gracias a su mayor flexibilidad, suelen ser ellas quienes actúen como elemento de salvaguarda y estabilidad económica.

Pero ahora bien, para un correcto desarrollo y aprovechamiento de estas ventajas destacadas por el consultor y profesor Antonio Lacasa<sup>561</sup>, es necesario la aplicación de estrategias consecuentes con una clara y realista definición de objetivos y una adecuada elección de las acciones y operativas, algo que se destacaba como carencia en el análisis de las particularidades de la gestión de la comunicación en las pymes, revisado en el capítulo anterior. Pues bien, teniendo en cuenta que también el sector al que pertenezca la empresa, la actividad que desarrolle, el tamaño, la estructura, los procesos productivos y de comercialización, etc. también condicionan la gestión de estos intangibles como son la imagen y la comunicación corporativa, se

---

<sup>560</sup> DÍAZ FERRÁN, G. en el prólogo de PÉREZ-TOMÉ, J. y SMITH C. R. (2006), pág. xi.

<sup>561</sup> LACASA Y BLAY, A. S. (2004), pág. 17.



procede ahora, al análisis y caracterización del propio sector protagonista de esta investigación.

### **5.2.1.- Apuntes históricos y caracterización actual de dichos sectores.**

El origen y desarrollo de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, se produce en un entorno económico mundial favorable que coincide con los cambios propiciados, por la apertura exterior de la economía española, iniciada a finales de la década de los cincuenta. Esta época viene caracterizada por una fuerte expansión exterior de los intercambios, donde la economía valenciana, fundamenta su internacionalización en la exportación de productos agrícolas, especialmente de cítricos, lo que contribuye a generar, entre estos otros sectores, una visión más abierta ante las posibilidades de la exportación en otras ramas de actividad. Esta característica contradice uno de los rasgos que Bermejo<sup>562</sup> y Valdaliso<sup>563</sup> destacan como característico de las empresas pymes familiares, a las que calificaban de locales y de prestar poca atención a mercados exteriores, en el caso de los sectores objeto de estudio no se da este hecho, muy al contrario se han caracterizado desde sus inicios por ser fuertes en mercados exteriores. Además, coincide su desarrollo con una época en la que se dan altas tasas de crecimiento que definen el periodo que se extiende desde la recuperación de la postguerra hasta la crisis monetaria y energética de principios de los años setenta.

Estos sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana además, tienen su origen en una larga tradición artesanal, que les ha permitido una relativa especialización basada en la existencia de una abundante mano de obra, relativamente cualificada y suficientemente barata, a disposición de una estructura empresarial de pequeño y medio tamaño dedicada, en gran medida, a la producción de bienes de consumo. En la mayor parte de los casos, se trata de empresas de origen familiar, con una consolidación de una

---

<sup>562</sup> BERMEJO, M. (2008), pág. 29.

<sup>563</sup> VALDALISO GAGO, J. M. (2004), pág. 41.

estructura productiva de base exportadora, reforzada por el despegue industrial de los años sesenta y principios de los setenta, que ya contaba, como se ha apuntado en el párrafo anterior, con una infraestructura de distribución internacional preparada para canalizar las producciones agrícolas tradicionales, lo que ha permitido que todos estos sectores, estén abiertos al mercado exterior, por encima incluso de la media española.<sup>564</sup>

En este sentido afirma el profesor José Antonio Miranda<sup>565</sup>:

«El despegue de las exportaciones industriales valencianas a mediados de los años 60 estuvo conducido por un variado conjunto de producciones, mayoritariamente industrias ligeras de bienes de consumo, que venían caracterizando al sector secundario regional al menos desde el primer tercio del siglo XX: calzado, textil, alimenticias, cerámica, productos metálicos, madera, mueble y juguete. Ya en 1930 estos sectores empleaban a más de las dos terceras partes de los trabajadores industriales valencianos y tres décadas después su peso relativo todavía era mayor. Fueron también estos sectores los que tuvieron un crecimiento comparativamente más intenso en la región, respecto al conjunto de España, entre 1958 y 1975.»

Y prosigue con la descripción de la evolución de dichos sectores afirmando que sin embargo, la participación del conjunto de estas industrias de desarrollo endógeno en la exportación valenciana inicia una tendencia decreciente desde mediados de la década de 1970. Dejando a un lado la cerámica, cuya evolución particular se mantiene al alza, pero la aportación del calzado, las empresas alimenticias, los productos metálicos, el mueble y el juguete, que en el período 1973-1976 constituían las dos terceras partes del valor de las exportaciones industriales valencianas, en 1997-2000 se había reducido su aportación a tan sólo un tercio del total. El retroceso se explica principalmente por el despegue que experimentan dos industrias, hasta entonces poco relevantes en la economía regional, gracias al establecimiento en la provincia de Valencia de sedas filiales de dos empresas multinacionales norteamericanas: Ford e IBM. La factoría de la empresa automovilística Ford, instalada en *Almussafes* en 1974, convierte al material de transporte en otra

---

<sup>564</sup> CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2004), pág. 6-7.

<sup>565</sup> MIRANDA ENCARNACIÓN, J. A. (2008), pág. 3-4.

sección fundamental del comercio exterior valenciano a partir de 1977. Los automóviles mantienen una participación en el conjunto de la exportación similar a la del calzado hasta finales de los años 80 y se convierten desde entonces en el capítulo más destacado, al representar en promedio más de un quinto del valor de la exportación industrial. Las ventas al exterior de maquinaria y material eléctrico también crecieron con rapidez desde mediados de los años '70 y, particularmente, en la década siguiente, impulsadas por los motores Ford y el material electrónico de la planta de IBM levantada en 1974.

Además<sup>566</sup>, el retroceso relativo de las exportaciones de los sectores tradicionales de la industria valenciana es debido asimismo a que se trata, en la mayoría de los casos, de sectores de demanda débil y tecnología fácilmente accesible, intensivos en trabajo poco cualificado, que se han encontrado con una creciente competencia de los nuevos países industrializados, con costes laborales mucho más bajos. La ventaja comparativa que tuvieron estos sectores en España inicialmente, gracias a unos costes por hora de trabajo que se situaban por debajo de la mitad de los existentes en EE.UU. y en muchos países de Europa occidental, se ha ido perdiendo por la elevación de los salarios españoles y, principalmente, por el crecimiento de la industria y el acceso al mercado internacional de otros países con costes mucho menores en la misma Europa del Sur y, sobre todo, en Asia, Latinoamérica y, más tarde, Europa del Este. En el caso del calzado de cuero, por ejemplo, los países de Extremo Oriente, que a mediados de la década de 1970 sólo aportaban el 5% de las exportaciones mundiales, en el año 2000 habían pasado a proporcionar cerca del 40%.

En la segunda mitad de la década de 1970, debido a la crisis internacional, varias de estas industrias tradicionales no sólo pierden peso relativo en el comercio exterior de la región y del conjunto de España, sino que también sufren una caída de sus exportaciones en cifras absolutas. La coyuntura resulta especialmente negativa para la industria del calzado, el valor de cuyas

---

<sup>566</sup> MIRANDA ENCARNACIÓN, J. A. (2008), pág. 7-9.

exportaciones, se redujo en más de un tercio entre 1976 y 1980. También hay una disminución significativa de las exportaciones valencianas de juguetes, muebles y productos alimenticios. No obstante, a pesar del deterioro de su competitividad vía precios, otras industrias de este conjunto, como el textil y la cerámica, continuaron aumentando a buen ritmo las ventas al exterior en esos años, y el repunte de las exportaciones fue generalizado en la primera mitad de la década de 1980, cuando casi todos estos sectores superaron sus máximos históricos de exportación.

La competitividad internacional de estas industrias se ha visto cuestionada de nuevo a mediados de los años 80, en un contexto de fuerte sobrevaloración de la peseta que produjo, salvo en la cerámica, otro desplome de sus exportaciones. Sin embargo, a partir de 1993, con las sucesivas devaluaciones de la peseta, los sectores tradicionales de la industria valenciana, con el calzado a la cabeza, demostraron una vez más su capacidad para aprovechar las oportunidades del mercado internacional y disfrutaron de una nueva expansión exportadora hasta finalizar el siglo, con una tasa de crecimiento medio anual del valor real de sus exportaciones para todo el período 1973-2000 por encima de la tasa de crecimiento del PIB de la región. Así sucedió con la cerámica, el textil, los muebles, los productos metálicos y el juguete. De las industrias con cierto nivel exportador, solamente las alimenticias y el calzado registraron crecimientos menores. Además, en el caso del calzado, la tasa de crecimiento de las exportaciones fue mayor en la Comunidad Valenciana que en el conjunto de España y mantuvo, a esta industria entre las actividades decisivas del sector exterior regional, con un 13% del valor de los bienes industriales exportados en el período 1997-2000.

Sin embargo, durante los últimos años, se está produciendo una preocupante pérdida de posiciones por parte de la Comunidad Valenciana en la lista de regiones con mayor dinamismo exterior y concretamente en los sectores tradicionales, una pérdida de competitividad, lo cual, debería propiciar según el informe de la Cámara de Comercio de Valencia realizado en 2004, una reflexión profunda en torno al modelo de especialización productiva en el que

se ha instalado la economía valenciana y dichos sectores. El recurso de explicar esta complicada realidad actual, por una posible situación coyuntural o por supuestos agravios en términos de variables macroeconómicas, particularmente desfavorables, no parece que constituyan argumentos sólidos en la justificación de un fenómeno que comienza a mostrar componentes estructurales. Por ello, esta investigación considera, ahora sí, relevante sumergirse en la caracterización y situación actual e individual de cada uno de los siete sectores a estudiar, para detectar posibles causas de esta pérdida de competitividad.<sup>567</sup> Las fuentes utilizadas para esta descripción serán principalmente el informe de la Cámara de Comercio de Valencia de 2004, informes del Instituto Valenciano de la Exportación 2008 y 2009 en función del sector y los informes facilitados por cada una de las asociaciones representantes de cada sector.

#### 1º.- Sector de la Agroalimentación.

La Comunidad Valenciana, según datos del 2008, es la tercera región exportadora de productos agroalimentarios con un 15% del total de España. Donde las frutas son los productos agroalimentarios más exportados, con un valor de 2.350 millones de euros. Sobresalen en particular los cítricos, con 1.822 millones que junto con frutas como albaricoques, cerezas y melocotones, representan cerca de la mitad de las exportaciones agroalimentarias de la Comunidad Valenciana. También las salsas y preparaciones alimenticias diversas, como las especias, conservas de carne o pescado junto con el cacao y sus preparaciones, son los capítulos agroalimentarios que evolucionaron más dinámicamente, alcanzando las mayores tasas de aumento en el valor exportado, en comparación con 2007. El destino más importante de todas estas exportaciones es Francia<sup>568</sup>. El sector industrial correspondiente a alimentación y bebidas representa aproximadamente un 7,43% de las empresas industriales totales de la

---

<sup>567</sup> CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2004), pág. 14.

<sup>568</sup> INSTITUTO VALENCIANO DE LAS EXPORTACIÓN (IVEX) (junio 2009), pág. 2 y 10.

comunidad, un 10,53% del empleo industrial y un 12,11% de la cifra neta de negocios, con lo que es uno de los sectores tradicionales más relevantes.

Los organismos que representan al sector de la agroalimentación son principalmente FEDACOVA (Federación Empresarial de Agroalimentación de la Comunidad Valenciana) y AINIA (Instituto Tecnológico Agroalimentario), ambas con sede central en la ciudad de Valencia.

En el primer número de la revista Avanza con Improven se exponen las conclusiones del I Centro de Competitividad e Innovación de la Alimentación donde se analizan los factores claves del éxito (puntos fuertes) y las oportunidades de mejora de este *cluster*<sup>569</sup> (puntos débiles), a raíz de la investigación realizada a treinta y dos empresas de segmentos como hortalizas, cítricos, cárnicas, salsas, aperitivos, etc. todas con sede en la Comunidad Valenciana.

PUNTOS FUERTES AGROALIMENTACIÓN	PUNTO DÉBILES AGROALIMENTACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena gestión de la relación con el cliente y de las ventas, en su capacidad de negociación para establecer acuerdos.</li> <li>• Gestión de promoción y publicidad. <i>Branding</i>: el desarrollo de marca propia, dotándola de contenido y de valor para el consumidor, fijando un posicionamiento adecuado a la misma en el mercado y promocionando la notoriedad de la misma a través de los <i>mass media</i> y en los propios establecimientos.</li> <li>• I+D y desarrollo de nuevos productos, gestionar la innovación, basada en estudios sobre las necesidades de los consumidores.</li> <li>• Gestión de precios, con políticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los proveedores de la gran distribución deben tomar una decisión estratégica importante al respecto de la marca blanca, ya que las tendencias internacionales apuntan dos posicionamientos claros, el líder y la marca blanca, no siendo tan viables posicionamientos intermedios.</li> <li>• Mejorar la estrategia de precios, ya que la mayoría consideran que los fija la distribución y esta creencia es falsa.</li> <li>• Gestionar mejor los costes y el control de esa gestión.</li> <li>• Organización y recursos humanos.</li> <li>• Mejorar los procesos de I+D+i.</li> <li>• Producción y logística.</li> </ul>

<sup>569</sup> ÁREA DE ESTUDIOS SECTORIALES DE IMPROVEN (2007), pág.7-9.

claras y bien definidas. <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia y cuadro de mando integral, contar con un plan estratégico a medio y largo plazo.</li> <li>• Sistemas de información y procesos administrativos.</li> </ul>	
--	--

## 2º.- Sector del Calzado.

A nivel internacional es un sector que está sufriendo una recesión, donde China es el principal mercado de importación de calzado. Las diferencias entre la tecnología y la calidad existentes entre el calzado chino y el de países más desarrollados, van reduciéndose en la actualidad debido a las fuertes inversiones en el sector y la adquisición de maquinaria en países líderes del sector como Italia. China se convierte de esta forma, en un serio competidor del sector medio y medio-bajo y se prevé, que su cuota de mercado siga creciendo, en general, en todos los mercados de occidente.

Los dos organismos que representan al sector del calzado son principalmente FICE (Federación de Industrias de Calzado Español), aunque hay también asociaciones locales e INESCOP (Instituto Tecnológico del Calzado y Conexas), ambas con sede central en la Comunidad Valenciana.

Respecto a las actuaciones a nivel comunicativo, durante el año 2008, el sector del calzado, representado por FICE (Federación de Industrias de Calzado Español), ha puesto en marcha una campaña publicitaria en televisión titulada “Zapatos de España”. Esta campaña ha contado con el apoyo del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, con la colaboración de la Sociedad Estatal para el Desarrollo del Diseño y la Innovación, así como de la Generalitat Valenciana a través de su *Conselleria* de Industria, Comercio e Innovación. La combinación de diferentes campañas en televisiones nacionales, autonómicas, regionales y locales tenían como objetivo la valorización del calzado en la mente del consumidor, en línea con sus grandes logros en los principales mercados de todo el mundo. La campaña, basada en

el audiovisual “De la idea... al zapato”, mostraba todo el proceso de creación de un zapato, desde la idea creativa hasta su colocación en el escaparate, revelando de una forma muy gráfica toda la cadena de valor del calzado. El objetivo principal era conseguir que el telespectador valore todo aquello que hay detrás de un zapato: una combinación de trabajo, conocimiento, entusiasmo, riesgo y espíritu de equipo.

También el sector del calzado ha promovido el *website*, <http://www.zapatosdeespana.com/zapatosdeespana/index.html> donde se mencionan todas las citas, eventos y acontecimientos promovidos por la federación del calzado o por las diferentes empresas federadas.

La Cámara de Comercio aporta un cuadro descriptivo de los puntos fuertes y débiles de este *cluster*<sup>570</sup>.

PUNTOS FUERTES CALZADO	PUNTO DÉBILES CALZADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad.</li> <li>• Diseño.</li> <li>• Empresas emprendedoras y flexibles.</li> <li>• Servicios de entrega ágiles.</li> <li>• Puntualidad en los plazos de entrega.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva atomización del sector (microempresas).</li> <li>• Costes de mano de obra poco competitivos.</li> <li>• Imagen de marca poco definida.</li> <li>• Falta de imagen del producto español frente al italiano.</li> </ul>

### 3º.- Sector de la Cerámica.

Según datos del 2008, España es el segundo productor mundial de baldosas cerámicas con una cuota cercana al 8% y el primer productor de la Unión Europea con una cuota superior al 38%. Castellón concentra un 94,5% de la producción nacional, ya que las empresas que componen el tejido empresarial del sector azulejero español (localizado principalmente en la Comunidad Valenciana y en particular en Castellón) se extienden especialmente en un área limitada al norte por Alcora y Borriol, al oeste por Onda, al sur por Nules

<sup>570</sup> CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2004), pág. 16.



y al este por Castellón de la Plana. Esta proximidad geográfica de las empresas permite la interrelación entre ellas, acumulación y desarrollo de conocimientos así como de servicios de apoyo comunes<sup>571</sup>.

Las exportaciones acumuladas durante el último año 2008 del sector cerámico de la Comunidad Valenciana alcanzaron un valor de 2.207 millones de euros. La comunidad representa un 84% del conjunto de las exportaciones del sector cerámico español. Los principales destinos de estos productos valencianos son Francia, Rusia, Reino Unido y Grecia. Sobresale el dinamismo del mercado argelino y ruso (con tasas de aumento superiores a 25%). Por tipo de producto, los azulejos barnizados son los artículos cerámicos más exportados y en el total nacional, los azulejos y pavimentos en particular concentran un 76,7% de las empresas españolas, un 90,7% del empleo y genera un importe neto de negocios del 91,5%.

La Cámara de Comercio aporta un cuadro descriptivo de los puntos fuertes y débiles de este *cluster*<sup>572</sup>.

PUNTOS FUERTES CERÁMICA	PUNTO DÉBILES CÉRAMICA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en I+D.</li> <li>• Sinergias de localización.</li> <li>• Especialización flexible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de países emergentes.</li> <li>• Falta de control de los canales de comercialización.</li> </ul>

Los organismos que representan al sector de la cerámica son principalmente ASCER (Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos), ITC (Instituto de Tecnología Cerámica) y ALICER (Área de Diseño y Arquitectura del ITC), todas ellas con sede en Castellón.

ASCER gestiona la marca de Cerámica de España, para la que realizó en 2006 una campaña publicitaria y de relaciones públicas a nivel nacional para la promoción del producto cerámico, bajo el eslogan “Es cerámica. Siéntela”, en la que el anuncio pretende transmitir, según información de ASCER, a los

<sup>571</sup> INSTITUTO VALENCIANO DE LAS EXPORTACIÓN (IVEX) (Marzo 2009), pág. 2 y 8.

<sup>572</sup> CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2004), pág. 25.

diferentes públicos la versatilidad del material cerámico ligándolo a espacios que transmitan vanguardia y diseño.

#### 4º.- Sector de la Iluminación.

España se sitúa en el quinto lugar de producción y quinto lugar como exportador de la Unión Europea detrás de Italia, Alemania, Francia y Reino Unido. La relación producción/exportación es muy elevada, representando el 48%. En la Comunidad Valenciana se concentra alrededor del 35% de la producción y la exportación del sector. Los competidores más destacados del sector son, Italia, que compite con productos de diseño, se apoya en su imagen-país, presenta una buena relación calidad-precio y cuentan con una gran experiencia y control de las técnicas de comercialización. También compite con China, que es el mayor productor de lámparas del mundo, aunque su producción se caracteriza por ser de baja calidad, con procesos de producción, tecnología y métodos de gestión poco desarrollados, pese a esto, la distancia tecnológica va disminuyendo. En general el mercado internacional de la iluminación está sufriendo una recesión que se refleja en la caída de las importaciones y en el descenso del crecimiento mundial del comercio<sup>573</sup>.

La Cámara de Comercio aporta un cuadro descriptivo de los puntos fuertes y débiles de este *cluster*.

PUNTOS FUERTES ILUMINACIÓN	PUNTO DÉBILES ILUMINACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El sector está trabajando en la imagen de marca.</li> <li>• Especialización en segmentos concretos.</li> <li>• Buen sistema logístico.</li> <li>• Calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector muy atomizado.</li> <li>• Falta de inversión en I+D, falta de inversión tecnológica.</li> <li>• Escasa formación en técnicas comerciales. Toma de decisiones muy centralizada.</li> <li>• Excesiva dependencia de la fluctuación de precios de los proveedores de materias primas.</li> </ul>

<sup>573</sup> CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2004), pág. 21 y 22.

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de apoyo de la imagen de país de origen.</li> <li>• Competencia de países asiáticos que entran en los mercados con precios considerablemente inferiores (costes) y calidades y diseños muy aceptables. En este sentido cabe destacar la capacidad de los productores asiáticos para imitar y copiar diseños occidentales.</li> </ul>
--	---

Los tres organismos que representan al sector del calzado son principalmente FEDAI-DEC (Federación Española de Asociaciones de Industriales y Exportadores de Aparatos de Iluminación Decorativa), ARVET (Agrupación Regional Valenciana de Exportadores de Transformados) e ITE (Instituto de Tecnología Eléctrica), todas ellas con sede central en Valencia.

#### 5º.- Sector del Juguete.

El sector del juguete engloba a un alto número de empresas cuya actividad se va orientando, cada vez más, hacia un producto de alto diseño, calidad y valores pedagógicos, para poder competir en los mercados internacionales donde el factor precio es el decisivo. Según la Asociación Española de Fabricantes de Juguetes (AEFJ), el censo de fabricantes españoles, según datos del año 2008, está constituido por 203 empresas que ocupan directamente a más de 5.000 personas y que crean productos, no incluyendo en este colectivo a empresas del subsector auxiliar del juguete, que bien participan en la fabricación de componentes o en la realización de algunas fases del proceso, cuyo empleo duplica esta cifra<sup>574</sup>.

La actividad del juguete se concentra principalmente en dos zonas: Comunidad Valenciana, donde se aglutina casi la mitad de empresas del sector y Cataluña. Particularmente, destaca a su vez la provincia de Alicante,

<sup>574</sup> INSTITUTO VALENCIANO DE LAS EXPORTACIÓN (IVEX) (Abril 2009), pág. 2 y 9.

siendo de este modo la principal región juguetera del territorio español. Respecto a las exportaciones del juguete de la comunidad, acumuladas durante el último año 2008, alcanzaron un valor de 160 millones de euros, cifra que correspondía a un 23% de las exportaciones totales españolas de esos productos en 2008. Los principales destinos del juguete valenciano son Francia y a continuación, sobresalen Portugal y Alemania, estos tres clientes principales concentran más de la mitad de las exportaciones de juguetes de la Comunidad Valenciana.

Los organismos que representan al sector del juguete son AEFJ (Asociación Española de Fabricantes de Juguetes) y AIJU (Instituto Tecnológico del Juguete), todas ellas con sede central en la provincia de Alicante.

En el plan de competitividad elaborado por la Generalitat Valenciana para el sector del juguete se aportan datos a partir de los cuales se puede elaborar un cuadro descriptivo de los puntos fuertes y débiles de este *cluster*<sup>575</sup>.

PUNTOS FUERTES JUGUETE	PUNTO DÉBILES JUGUETE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diferenciación del producto por calidad, durabilidad, innovación, etc.</li> <li>• Reconocimiento a nivel europeo.</li> <li>• Sinergias de localización.</li> <li>• Especialización flexible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas de pequeño tamaño con carencias en la definición de estrategias de innovación, tecnología, marketing, etc.</li> <li>• Sector sometido a constantes cambios de preferencias de los consumidores, lo que obliga a replanteamientos constantes de producto.</li> <li>• Mayor carga de costes sociales que lastran su competitividad.</li> <li>• Fuerte estacionalidad del producto.</li> <li>• Por el tipo de producto fuerte presión de la opinión pública.</li> <li>• Costoso proceso de normalización en temas de seguridad, medioambiente, etc.</li> </ul>

<sup>575</sup> GENERALITAT VALENCIANA (2005), pág. 6.

## 6º.- Sector del Mueble.

El sector del mueble se concentra en los países desarrollados, donde el 15% de la población mundial concentra el 75% de la producción. No obstante, los países emergentes están aumentando considerablemente sus volúmenes de producción y exportación, siendo su balanza comercial positiva. Hay que tener en cuenta que parte de estos incrementos de producción en los países emergentes se destinan al comercio exterior o a la producción para grandes distribuidores que introducen la mercancía en los países desarrollados. Alemania es el primer país productor de mueble, seguido por Italia, cuyo principal punto fuerte son las exportaciones. España es el quinto productor a nivel europeo, concentrándose el 26% de dicha producción en la Comunidad Valenciana<sup>576</sup>. En el último periodo las exportaciones valencianas a los principales clientes como EEUU, Portugal, Alemania o Reino Unido han decrecido en porcentajes variables. Sin embargo, los datos de las exportaciones españolas en mueble no han decrecido, lo que constata una pérdida de competitividad del mueble valenciano respecto a otros *clusters* españoles del mueble en Cataluña y en el País Vasco, que según la Cámara de Comercio se van adaptando a la demanda de forma más rápida e invirtiendo en instalaciones productivas cada vez más modernas.

Paralelamente a esta pérdida de competitividad hay tres factores estructurales a tener en consideración que son por un lado, la evolución negativa que se está produciendo en el comercio mundial del mueble y por otro lado, está el elevado crecimiento de las exportaciones de países que emergentes como China, Indonesia, Tailandia y México se están convirtiendo en los mayores productores y exportadores de mueble. La calidad y el diseño de sus productos mejoran con rapidez aunque aún no alcanzan los niveles de los mercados más desarrollados y carecen de imagen de marca sólida. El tercer factor es el progresivo incremento en el poder de negociación de las cadenas de distribución especializadas, no sólo a nivel de ventas sino también

---

<sup>576</sup> CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2004), pág. 17.

a nivel de exigencia en cuanto al diseño y a la fabricación, de forma que algunas empresas del sector son totalmente dependientes de sus directrices.

La Cámara de Comercio aporta un cuadro descriptivo de los puntos fuertes y débiles de este *cluster*<sup>577</sup>.

PUNTOS FUERTES MUEBLE	PUNTO DÉBILES MUEBLE
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Empresas flexibles.</li> <li>• Conciencia de invertir en I+D.</li> <li>• Know-how técnico.</li> <li>• Algunas empresas centradas en nichos.</li> <li>• Vocación emprendedora.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Excesiva atomización del sector (microempresas).</li> <li>• Costes de mano de obra poco competitivos.</li> <li>• Carencia de redes de distribución consolidadas.</li> <li>• Poca formación en sector exterior.</li> <li>• Dependencia de proveedores extranjeros en cuanto a la maquinaria de producción.</li> <li>• Elevado número de empresas con estrategias poco claras y diferenciadas (ámbitos competitivos poco definidos).</li> <li>• Competencia de países emergentes.</li> <li>• Poder de la distribución.</li> </ul>

Los organismos que representan al sector del mueble son principalmente ANIEME (Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España) y AIDIMA (Instituto Tecnológico del Mueble, Madera, Embalaje y afines), ambas con su sede central en la provincia de Valencia.

#### 7º.- Sector del Textil.

Las empresas del sector textil son, en su inmensa mayoría, muy pequeñas, de menos de una decena de empleados. Una de cada cuatro empresas tiene previsto en invertir en I+D+i y en nuevas tecnologías durante el presente año 2009, principalmente en la incorporación de tecnología a la actividad, así

<sup>577</sup> CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2004), pág. 19.

como en comercialización y maquinaria. Italia, Portugal y Francia son compradores, de mayor a menor importancia y los principales países donde se destina la exportación española. Los últimos datos anuales correspondientes a 2008, muestran que las exportaciones textiles de la Comunidad Valenciana se cifraron en 680 millones de euros que corresponde a un 8,5% del total de exportaciones textiles de España y a cerca del 4% de la exportación total de la comunidad, que es la tercera región española más exportadora de este tipo de productos. Concretamente, el algodón y los artículos textiles para el hogar, son los capítulos más exportados con un 40% del valor total de las exportaciones de productos textiles valencianos<sup>578</sup>.

La Cámara de Comercio aporta un cuadro descriptivo de los puntos fuertes y débiles de este *cluster*<sup>579</sup>.

PUNTOS FUERTES TEXTIL	PUNTO DÉBILES TEXTIL
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Know-how técnico.</li> <li>• Sinergias de localización.</li> <li>• Especialización flexible.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competencia de países emergentes.</li> <li>• Falta de control de los canales de comercialización.</li> <li>• Falta control sobre el diseño.</li> <li>• Falta de definición estratégica.</li> <li>• Atomización.</li> </ul>

Los organismos que representan al sector del textil son principalmente ATEVAL (Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana) y AITEX (Instituto Tecnológico Textil), ambas con su sede central en la provincia de Valencia.

Con la revisión del sector textil, se da por finalizada la aproximación a cada uno de los siete sectores estudiados de forma individual, a partir de ahora de nuevo se tratará conjuntamente a los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, hasta que se perfilen de nuevo cada uno de los sectores de forma cuantitativa en el epígrafe posterior.

<sup>578</sup> INSTITUTO VALENCIANO DE LAS EXPORTACIÓN (IVEX) (Junio 2009), pág. 2.

<sup>579</sup> CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2004), pág. 28.

Cabe destacar entre las debilidades que se reiteran en diversos sectores, está la falta de definición de la imagen de marca, no sólo de cada una de las empresas en particular lo cual es un hecho a tener muy en consideración por esta investigación, sino también de la marca España, de la marca territorio que está en una posición de debilidad frente a la marca Italia, donde muchos de estos sectores tradicionales como por ejemplo la cerámica y el calzado, son muy potentes y son competencia directa. Sin embargo, haciendo mención a los resultados del 2009 de la “Reputación de España en el mundo” elaborado por el Instituto de Análisis de Intangibles<sup>580</sup> las conclusiones generales son que la reputación de España es muy fuerte, ya que ocupa el cuarto lugar del ranking, sólo superada por Suiza, Canadá e Italia. Además, la investigación comprueba el efecto de sinergia entre la reputación del país y la de sus marcas, productos y servicios, y asimismo, España cuenta con un número considerable de marcas españolas con prestigio. Sin embargo, bien es cierto que las principales fortalezas de España descansan, según el estudio, en dimensiones como el atractivo natural y la oferta de ocio (atractivo cultural) y que además, las debilidades percibidas sobre España están en la valoración de la importancia y relevancia de sus marcas y empresas, en el atractivo de sus productos y servicios y en el ámbito financiero, con lo que claramente se destaca como asignatura pendiente.

Respecto a los resultados económicos más recientes de las empresas de la Comunidad Valenciana en general, se toma como referencia un estudio realizado por la Cámara de Comercio de Valencia en colaboración con el Consejo Superior de Cámaras<sup>581</sup>, en él, se analizan las expectativas de los empresarios valencianos de cara al 2009 una vez ya obtenidos los resultados económicos objetivos del año 2008. Aunque la investigación está circunscrita a la provincia de Valencia, esta tesis considera los resultados extensibles a las otras dos provincias, Castellón y Alicante, puesto que la composición empresarial es muy similar, del mismo modo, que las características generales del perfil del empresario, sectores más importantes, etc. Pues bien, los resultados apuntan a que en líneas generales la fase descendente del ciclo

---

<sup>580</sup> ALLOZA, A. y PRADO, F. (2009) (Coord.), pág. 5.

<sup>581</sup> CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2008), pág. 2 y 3.



económico que se ha vivido en la provincia de Valencia, posiblemente haya alcanzado el mínimo durante el año 2009. Esta conclusión se deduce de los resultados obtenidos en las variables de cifra de negocio y ventas, negativos, pero algo menos acusados que los correspondientes al ejercicio 2008. Las previsiones sobre la evolución de las ventas en los mercados exteriores se pueden calificar de un optimismo moderado.

Sin embargo, el retroceso experimentado en 2008, tanto en la inversión como en el empleo se acentúa en 2009. Los resultados del estudio afirman que ambas variables, no mostrarán un cambio de tendencia hasta que la actividad productiva registre una recuperación más visible, tal que permita mejorar la confianza de los empresarios a corto y medio plazo e incida positivamente en las decisiones de inversión y de creación de empleo. Las expectativas más pesimistas se observan en el sector de la construcción y en el del comercio, sin embargo, la actividad industrial y la del resto del sector servicios prevén para 2009, una ligera mejoría en comparación con el deterioro sufrido en 2008. Las expectativas de suave desaceleración esperadas hace un año por los empresarios valencianos para 2008, se han visto ampliamente superadas por los acontecimientos financieros sufridos a nivel internacional, los cuales se han traducido en una brusca caída del ritmo de crecimiento de la economía real, tal y como se ve reflejado en un saldo negativo de la cifra de negocios.

No obstante, el negativo comportamiento de las ventas en el mercado nacional contrasta con una evolución más estable, aunque moderada, de las exportaciones. La creación de empleo se ha desacelerado notablemente y la inversión registra resultados negativos, lógica consecuencia del significativo deterioro de la confianza empresarial, que registra un mínimo histórico. Si se realiza una comparativa entre la situación nacional y la europea, los resultados y las expectativas en la provincia de Valencia para 2009, de la cifra de negocios, vuelve a situarse por encima de la media regional, y similar a la del conjunto de España pero estas perspectivas empresariales sitúan, por segundo año consecutivo, a la economía valenciana y española claramente por debajo de la media europea, lejos de los diferenciales de crecimiento

alcanzados entre los años 2002-2007. Se debe apuntar que el proceso de convergencia con la Unión Europea prevé experimentar, por tanto, un brusco frenazo, como consecuencia de la mayor incidencia de la crisis en la economía española. El empleo y la inversión son las dos variables que peores expectativas muestran durante el 2009, con resultados peores con respecto a 2008, si bien en el caso de la Unión Europea, mantienen saldos positivos en ambos ejercicios.

Pero sin embargo, la industria, segmento en el que se insertan los sectores tradicionales, es el sector productivo de la provincia de Valencia que mejores resultados, en términos de cifra de negocio y de inversiones, registra en el año 2008. Estos datos tienen dos explicaciones, por un lado, las ventas industriales en los mercados exteriores, con un comportamiento positivo y que han compensado en mayor medida el estancamiento de las ventas del mercado nacional, por otro lado, la industria valenciana arrastra desde hace varios años una situación crítica en la mayor parte de los sectores tradicionales. Los datos negativos de este sector a nivel regional, ponen de relieve el mayor deterioro de la industria en la provincia de Alicante y Castellón. El empleo en la industria valenciana, tal y como se esperaba, registró en 2008 un deterioro en comparación con el año anterior. Por lo que respecta a la inversión, si bien el saldo neto de respuesta al alza y a la baja es, aunque negativo, muy moderado, existe una gran disparidad de comportamientos. A pesar de estos resultados, el clima empresarial del sector se ha deteriorado notablemente en 2008 y las expectativas para el año 2009 apuntaban un cambio de tendencia, dado que los empresarios esperaban una moderada recuperación de la cifra de negocios, fundamentada en el dinamismo de las exportaciones y en un freno en la caída del mercado interior. Sin embargo, ello no implicará mejoras en las plantillas, sino todo lo contrario, ya que aumenta el porcentaje de empresas que esperaban recortar empleo en 2009. Las previsiones apuntaban que la inversión permanecería en su conjunto estancada, y la confianza empresarial, se mantendría en los mínimos alcanzados en 2008.

En un informe más actualizado, realizado por la Confederación Española de la pequeña y mediana empresa<sup>582</sup>, que ha constituido un “Observatorio de situación económica de las pymes” ha podido constatar también el progresivo deterioro de la actividad de las pymes a lo largo del 2008, concluyendo que los factores que obstaculizaron y limitaron su evolución en este periodo fueron principalmente tres:

- 1º.- Las dificultades de liquidez y de acceso a la financiación de las pymes.
- 2º.- Las dificultades ocasionadas por el incremento de la morosidad y por el aumento del número de impagados.
- 3º.- La presión de la competencia dada la atonía de la demanda.

Y concluyen también que tras la intensa contracción de la actividad y del empleo, que se ha experimentado a comienzos de 2009, la mayor parte de los indicadores apuntan una continuidad en la misma línea, durante el segundo trimestre, si bien es previsible que ésta se produzca con menor intensidad. Ya que las señales más positivas provienen, entre otras fuentes, de la evolución reciente de los mercados bursátiles, del comportamiento de los indicadores de confianza de los agentes, y en particular, de los consumidores y de los datos recientes sobre la evolución de los registros de afiliación y paro. Pero que en ningún caso, puede afirmarse el fin del deterioro de la economía española conforme a la reciente evolución de estos indicadores, puesto que se ha de tener en cuenta factores estacionales, así como el efecto temporal de los estímulos del gasto público.

En definitiva, la economía española se enfrenta a dos problemas que están muy vinculados, uno desde el punto de vista financiero, debido a las restricciones de acceso a la financiación y escasez de crédito, y otro, desde el punto de vista real en cuanto a la corrección de los desequilibrios acumulados.

---

<sup>582</sup> CEPYME (2009), pág. 5 y 8.

Estos desequilibrios acumulados que tienden a corregirse son<sup>583</sup>:

- Un aumento desorbitado de la inversión residencial y de la productiva complementaria a ésta.
- Un crecimiento descompensado del consumo de los hogares con un elevado endeudamiento, junto a una caída significativa de la tasa de ahorro.
- Y un sustancial incremento del déficit exterior, generado por el exceso de la inversión empresarial sobre el ahorro nacional. Este hecho, junto al anterior ha propiciado, asimismo, un elevado endeudamiento de nuestra economía frente al exterior.

#### DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DEL UNIVERSO DE ESTUDIO:

Lo primero a lo que se debe referir este estudio, es que no hay ningún sector que esté 100% agrupado en una de las tres provincias de la Comunidad Valenciana exclusivamente, pero sí que existe una clara concentración de algunos de los sectores como ahora se verá. El único sector que no tiene una agrupación clara, a menos que se destaquen los subsectores que lo componen, es el sector de la agroalimentación. Si se habla del subsector cítrico por ejemplo, éste se posiciona tanto en la provincia de Castellón como en la de Valencia, si se habla del subsector del turrón, éste se posiciona en la provincia de Alicante, etc. No es objeto de esta investigación llegar a tal grado de detalle, por ello, se representará en las tres provincias como sector de la agroalimentación.

El detalle de la distribución geográfica, se realiza según los datos extraídos en las distintas conversaciones y reuniones de trabajo que se tuvieron con la CIERVAL.

---

<sup>583</sup> CEPYME (2009), pág. 15.

Sectores principalmente agrupados en la provincia de Castellón:

- Sector cerámico.
- Sector del mueble.
- Sector de la agroalimentación.

Sectores principalmente agrupados en la provincia de Valencia:

- Sector del mueble.
- Sector de la iluminación.
- Sector de la agroalimentación.

Sectores principalmente agrupados en la provincia de Alicante:

- Sector del calzado.
- Sector del juguete.
- Sector del textil.
- Sector de la agroalimentación.

Para finalizar, una vez revisada la coyuntura actual por la que atraviesan los sectores objeto de estudio de esta investigación, para acabar este epígrafe, se recapitulan las características fundamentales a modo de resumen, que han ido apareciendo de todos estos sectores, que pueden ser descritos del siguiente modo:

- Estructura productiva consolidada, fruto del despegue industrial de los años sesenta y principios de los setenta por la apertura exterior de la economía española desde finales de la década de los cincuenta.
- Sectores todos ellos industriales, dedicados en gran medida a la producción de bienes de consumo, pero con tradición artesanal. Han experimentado un gran desarrollo tecnológico, aunque se trata de una tecnología muy accesible.
- Estructura empresarial de pequeño y mediano tamaño y principalmente empresa familiar.
- Son sectores industriales extensivos en mano de obra, aunque hasta hace poco tiempo relativamente cualificada y suficientemente barata,

en la mayoría de los casos han aprendido el oficio en las propias empresas.

- *Clusters* caracterizados por una importante concentración geográfica. Como se ha mencionado, las ventajas que obtienen las empresas por pertenecer a un *cluster*/distrito industrial se han asociado a una mayor capacidad competitiva<sup>584</sup>.
- Aunque su mercado principal es el nacional, todos estos sectores tienen un carácter fuertemente exportador.
- Los parámetros en los que basan su competitividad son especialmente el precio y la calidad técnica.
- Todos estos sectores cuentan con fuertes asociaciones o federaciones empresariales e institutos tecnológicos que apoyan concretamente a cada *cluster* en todos los temas de negociación sectorial, proyectos de desarrollo de I+D+i e incluso en algunos casos, con campañas de comunicación de apoyo al sector.
- Con sede central en la Comunidad Valenciana aunque su ámbito de actuación sea nacional e internacional.
- Están atravesando una fuerte crisis de competitividad, lo que les está llevando a una reestructuración empresarial y también sectorial.

### 5.2.2.- Descripción cuantitativa.

Para poder continuar con el análisis y determinación del universo de estudio de esta tesis doctoral se procede ahora a la caracterización del mismo a nivel cuantitativo, haciendo una revisión desde lo más general como es la situación de la industria frente a otros sectores a nivel nacional *versus* Comunidad Valenciana, para posteriormente ir centrando la atención en la industria valenciana y finalmente, en los sectores tradicionales. Y para ello, se debe advertir que las fuentes consultadas han sido diversas, aunque se ha optado como las más completas y representativas las que ahora se citan por orden de preferencia:

---

<sup>584</sup> PUIG BLANCO, F. (2006), pág. 20.

- Instituto Valenciano de Estadística (IVE) concretamente, los datos extraídos de sus estadísticas de la encuesta industrial anual de empresas, donde se presentan resultados por sectores de actividad y sus últimos datos disponibles a fecha consulta agosto 2009, son datos del año 2007.
- Instituto Nacional de Estadística (INE), concretamente el Directorio Central de Empresas (DIRCE) de fecha consulta de septiembre de 2009, donde sí se encuentran datos muy recientes del mismo 1 de enero de 2009.
- Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, con datos extraídos, a su vez, del Directorio Central de Empresas (DIRCE), de fecha consulta septiembre del 2009 y donde los datos más recientes que se encuentran, corresponden al año 2007.

Las otras fuentes consultadas, aunque no utilizadas, han sido:

- Encuesta Industrial de Empresas del Instituto Nacional de Estadística.
- Informes anuales de las asociaciones empresariales de los sectores tradicionales del calzado, juguete, mueble y textil.
- Webs corporativas de las asociaciones empresariales del sector calzado, cerámica e iluminación.
- Planes Competitividad desarrollados por la *Conselleria d'Empresa, Universitat i Ciència* de la *Generalitat Valenciana*, para sectores del calzado, cerámica, iluminación, juguete, mueble y textil, 2004-2007.

El motivo de desechar estas fuentes para este epígrafe, ha sido principalmente el que no se ha considerado pertinente establecer comparativas entre datos procedentes de distintas fuentes y estadísticas, ya que no todos contenían toda la información sobre cada uno de los sectores investigados y además, por no permitir en algunos casos, un nivel de desagregación mínimo por sectores. En muchos casos las fuentes desechadas aglutinaban no sólo al sector analizado sino también a toda la industria

auxiliar que rodea al sector productivo con lo que los datos se podían ver distorsionados y no ser comparativamente homogéneos.

A partir de aquí y con la finalidad de caracterizar el universo de este trabajo, se parte de los aspectos más globales del objeto de estudio, el sector industrial en el que se engloban a nivel nacional estos *clusters* tradicionales.

#### SITUACIÓN DEL SECTOR INDUSTRIAL EN ESPAÑA Y EN COMUNIDAD VALENCIANA.

Se debe comenzar situando al sector industrial nacional comparativamente con los otros sectores destacados, según del número de empresas registradas en España en función de su actividad empresarial y conocer cuál es la tendencia en estos últimos dos años.

	Datos a 01/01/08	Datos a 01/01/09	% de variación
<b>TOTAL NACIONAL</b> (nº de empresas)	<b>3.422.239</b>	<b>3.355.830</b>	<b>-1,9</b>
<b>Industria</b>	245.588	243.729	-0,8
<b>Construcción</b>	501.056	441.956	-11'8
<b>Comercio</b>	843.212	830.911	-1,5
<b>Resto Servicios</b>	1.832.383	1.839.234	0,4

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Directorio Central de Empresas.

Interpretando los datos de esta tabla, se observa que el crecimiento español en número de empresas ha sido en este último año negativo en términos generales, lo que corrobora la situación de crisis que se planteaba en el anterior epígrafe, y de la cual, los sectores tradicionales no son ajenos. Sin embargo, aunque el sector industrial es uno de los menos afectados pese a registrar un dato de crecimiento negativo, cabe señalar que aunque el decrecimiento haya sido menos severo que en el sector de la construcción, la industria ya lleva diversos años perdiendo poco a poco empresas dedicadas a este segmento. En cuanto a la estructura empresarial española y al peso específico de cada uno de los sectores que lo conforma, el sector industrial es



el que menos peso tiene ya que supone tan sólo un 7'26% frente al resto de sectores empresariales nacionales, que representan un 13,16% en el caso de la construcción, sector que ha registrado la bajada más brusca en número de empresas. El del comercio un 24,73% y como líder indiscutible, el sector catalogado como resto de servicios que tiene un peso porcentual del 54,80% frente a los otros sectores; y ante la situación que se atraviesa, obtiene un crecimiento positivo. Dentro de este sector mayoritario se encuentran actividades como la hostelería, el transporte y las comunicaciones, inmobiliarias y de alquiler, servicios empresariales, actividades educativas, sanitarias y de asistencia social y otro tipo de actividades sociales.

A partir de estos primeros datos y seleccionando como referente los datos fechados a día 1 de enero de 2009 nacionales, se tomará como base para determinar y caracterizar el universo de estudio al hacer la comparativa con los datos del ámbito geográfico de la Comunidad Valenciana.

	Datos a 01/01/09 NACIONAL	Datos a 01/01/09 COMUNIDAD VAL.	% que representa Com.Val. Vs Nac.*
TOTAL (nº empresas)	<b>3.355.830</b>	<b>362.844</b>	<b>10,8%</b>
Industria	243.729	29.082	11,9%
Construcción	441.956	45.857	10,4%
Comercio	830.911	94.023	11,3%
Resto Servicios	1.839.234	193.882	10,5%

Fuente: Tabla de elaboración propia con datos extraídos del Instituto Nacional de Estadística, Directorio Central de Empresas.

\*Porcentaje que representa la Comunidad Valenciana en cada uno de los sectores de forma independiente frente al total de empresas nacionales de cada sector.

En esta tabla se aprecia como el peso total del número de empresas de la Comunidad Valenciana representa el 10,8% del global de empresas españolas, frente al sector industrial de la Comunidad Valenciana que está por encima de la media, con un 11'9% de concentración de industrias nacionales en el territorio valenciano. Lo que se aprecia es la bajada de peso específico del sector industrial en la Comunidad Valenciana frente a años anteriores puesto que, por ejemplo en el 2005, suponía un 12'4% de concentración industrial en

la comunidad. Parte de la responsabilidad de esta bajada está, en las regularizaciones, reestructuraciones y reconversiones que los sectores tradicionales están realizando por su complicada situación actual.

Y si se observa, en la estructura empresarial de la Comunidad Valenciana, el sector industrial con un 8'01%, sigue siendo el de menos peso en términos de número de empresas pero supera la media nacional, que como se veía estaba situada en un porcentaje de representación del 7'26% frente a los otros sectores analizados. Cuando comparativamente con otras comunidades autónomas como por ejemplo Cataluña y la Comunidad de Madrid, en ellas la industria supone el 7'66% y 5'65% respectivamente, frente a otro tipo de empresas. Con lo que se puede determinar que el sector industrial tiene un peso relevante dentro de la Comunidad Valenciana superior en número de empresas frente a otras comunidades. Aún así, como se aprecia en la siguiente tabla, según datos de enero del 2006 y de enero de 2009, la tendencia es de nuevo a la baja al igual que sucede en el panorama nacional.

Número de empresas en la Comunidad Valenciana en función de los sectores más relevantes, comparativa 2006vs2009:

	Datos a 01/01/06	Datos a 01/01/09	% de variación
TOTAL COM. VAL. (nº empresas)	<b>368.586</b>	<b>362.844</b>	<b>-1'55%</b>
Industria	30.269	29.082	-3,92%
Construcción	54.180	45.857	-15'36%
Comercio	96.366	94.023	-2,43%
Resto Servicios	187.771	193.882	3,25%

Fuente: Instituto Nacional de Estadística, Directorio Central de Empresas.

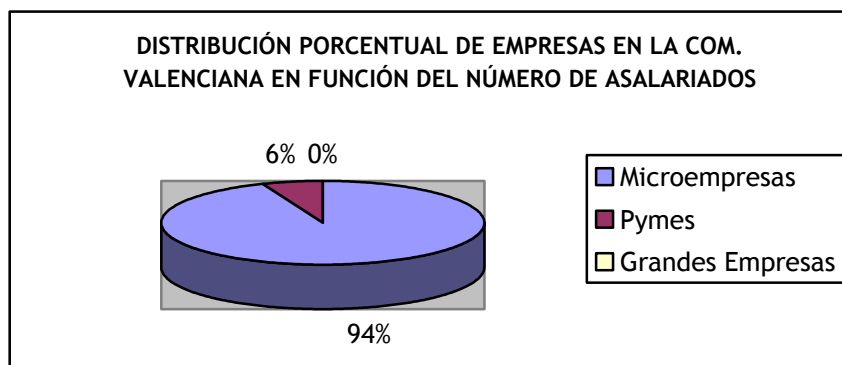
Hasta aquí se considera suficientemente contextualizado el sector industrial al que pertenecen los sectores tradicionales tanto a nivel nacional, como en el ámbito geográfico de esta investigación, la Comunidad Valenciana. Por tanto, se procede ahora a determinar la estructura empresarial valenciana en función del tamaño de las empresas.

#### ESTRUCTURA DEL SECTOR EMPRESARIAL DE LA COMUNIDAD VALENCIANA POR TAMAÑO DE EMPRESAS.

Para la elaboración de esta descripción los datos han sido extraídos de una nueva fuente ya citada, concretamente de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, elaborados a su vez con datos del Directorio Central de Empresas del INE y del año 2007, último año del que se tienen datos. Se observa como el número de empresas catalogadas como microempresas suponen el porcentaje más relevante de todo el parque de empresas de la Comunidad Valenciana, compuesto según datos del 1 de enero de 2007, por un total de:

- Número de Microempresas (desde “sin asalariados” hasta 9 empleados): **352.691**
- Número de Pequeñas y Medianas Empresas (desde 10 hasta 249 empleados): **22.824**
- Número de Grandes Empresas (de 250 y más asalariados): **379**

Si estas cifras se trasladan al gráfico, se ve claramente como el número de grandes empresas frente a las otras estructuras empresariales de menor tamaño, es casi inapreciable ya que supone un 0,1% respecto a los otros espectros contemplados.



Fuente: Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa, Directorio Central de Empresas 2007.

Los sectores industriales protagonistas de esta investigación, se sitúan principalmente por número de empleados entre las pequeñas y medianas empresas, aunque con alguna excepción de gran empresa, ya tienen la característica de tener mano de obra extensiva y por ello, sus plantillas de trabajadores son superiores a otro tipo de industrias o empresas.

Y para realizar una aproximación más exhaustiva al universo de estudio de esta tesis doctoral, se debe centrar ya exclusivamente el enfoque en el sector industrial de la Comunidad Valenciana en primer lugar y finalmente, en los sectores concretos que conforman los *clusters* seleccionados. Se debe advertir, que a partir de ahora la fuente de referencia de este trabajo de campo comenzará a ser el Instituto Valenciano de Estadística (IVE). El motivo de advertir este hecho, no es otro, que el de justificar que pueden producirse algunos datos contradictorios a los antes expuestos y que son fruto, de la extracción de cifras de estadísticas distintas, con metodologías en algunos aspectos diferentes, según lo expuesto y justificado por el propio IVE. Se toman como referencia a partir de ahora, los datos del Instituto Valenciano de Estadística puesto que es donde se encuentran desagregados los datos pertenecientes a los sectores tradicionales y los que nos servirán para dimensionar definitivamente el universo de estudio.

## CARACTERÍSTICAS DE LA INDUSTRIA DE LA COMUNIDAD VALENCIANA

Según los datos del Instituto Valenciano de Estadística, según los últimos datos disponibles que son del año 2007, las características generales del sector industrial valenciano son las siguientes:

Nº EMPRESAS TOTAL INDUSTRIA COM. VAL. 2007:

**21.245**

INGRESOS DE EXPLOTACIÓN TOTAL INDUSTRIA COM .VAL 2007:

**64.489.987 (miles €).**

PERSONAS OCUPADAS TOTAL INDUSTRIA COM. VAL. 2007:

**321.257**

También se debe observar la evolución del sector industrial en los últimos años en la Comunidad Valenciana, para conocer en qué situación se encuentran a nivel de crecimiento en ingresos de explotación, en empleo y en la evolución del número de empresas, que como se apreciaba a nivel nacional estaba siendo más bien un decrecimiento y una pérdida de riqueza y empleo.

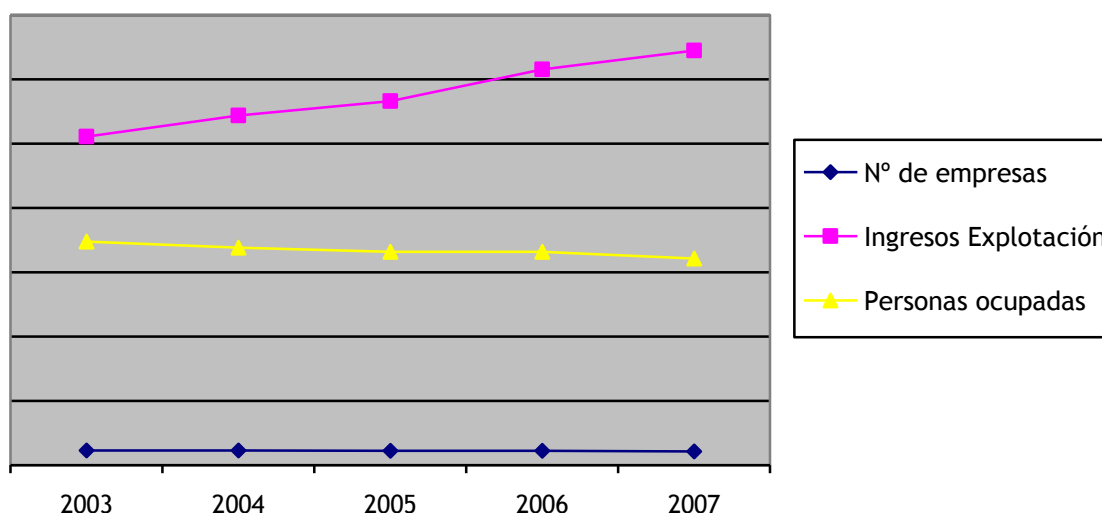
Estos datos corresponden a la evolución anual desde el año 2003 hasta el 2007 (último año del que se tienen cifras disponibles) del sector industrial de la Comunidad Valenciana, sin discernir de momento los sectores tradicionales incluidos en estas cifras. Se es consciente de que los dos últimos años 2008 y 2009 ha sido claves por la coyuntura general de crisis, pero son datos que no están disponibles todavía a nivel estadístico.

	2003	2004	2005	2006	2007
Nº Empresas	23.099	22.951	22.160	22.290	21.245
Ingresos explot. (miles€)	51.075.475	54.381.812	56.639.983	61.549.209	64.489.987
Perso. ocupadas	347.861	338.538	331.978	331.620	321.257

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del Instituto Valenciano de Estadística.

Se aprecia tanto en la tabla anterior como en el gráfico que se incluye a continuación, como la tendencia decreciente en número de empresas del sector industrial a nivel nacional, también tiene su reflejo en la Comunidad Valenciana y lógicamente, en el número de personas ocupadas por este sector, sin embargo, los resultados de los ingresos de explotación del sector industrial siguen una evolución positiva al alza, pese al cierre de empresas y la pérdida de puesto de trabajo.

EVOLUCIÓN ANUAL DEL SECTOR INDUSTRIAL DE LA COM. VALENCIANA



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del Instituto Valenciano de Estadística.

\*Los ingresos de explotación han sido divididos por cien en este gráfico, para poder estar representado junto con el número de empresas y el número de personas ocupadas sin que deje de apreciarse la tendencia del mismo.

#### CARACTERÍSTICAS DEL UNIVERSO DE ESTUDIO DE ESTA INVESTIGACIÓN.

Antes de comenzar con las características básicas de los sectores industriales objeto de este estudio, se debe advertir que la estadística consultada y de la que se han extraído los datos globales, incluye concretamente treinta y cinco ramas. Cada una de estas ramas corresponde a diferentes subsectores claves en la Comunidad Valenciana como por ejemplo, energía y agua, extracción de minerales, cárnicas, zumos y conservas, lácteas, muebles, juguetes, material eléctrico y electrónico, etc.

Algunos de estos subsectores, coinciden exactamente con los sectores protagonistas de esta investigación, sin embargo, ha habido otras ramas, en las cuales se han tenido que sumar o excluir datos, en función del grado de desagregación con el que son presentados por el Instituto Valenciano de Estadística. Para llevar a cabo esta unión o exclusión de datos siempre se han seguido las pautas marcadas por el asesoramiento tanto por la Jefa de Servicio de Coordinación, Planificación y Difusión Estadística del IVE, Dña. Dolors Cueves, como por la asociación empresarial que se ha visto afectada. Finalmente el único sector donde no se han podido lograr los datos exclusivos de las empresas que se dedican a la fabricación, excluyendo a los sectores subsidiarios, es el caso del sector de la Iluminación donde finalmente la directora de FEDAI DEC (Federación Nacional de Iluminación Decorativa) Dña. M<sup>a</sup> Ángeles Muñoz, nos confirmaba que no se disponía de esos datos y que por tanto, había que tomar como referencia el total de la rama presentada por el IVE. No obstante, al tratarse de uno de los subsectores tradicionales minoritarios cuantitativamente, esta investigación considera que no distorsionan los datos totales que radiografían el universo de estudio.

Concretamente y analizando cada uno de los subsectores tradicionales objeto de estudio, se verán las exclusiones o inclusiones que se han tenido que realizar y cómo se han llevado a cabo.

1º.- En el sector de la Agroalimentación, para obtener las características cuantitativas del mismo, se han tenido que unir los datos procedentes de seis ramas de la estadística, concretamente las ramas 3, 4, 5, 6, y 8, correspondientes a las empresas de cárnicas, zumos y conservas, lácteas, molinería y productos de panadería y pastelería y otros productos de alimentación.

2º.- En el sector del Calzado, los datos del Instituto Valenciano de Estadística vienen con esta definición correspondiente al sector en cuestión. Rama 15, calzado.

3º.- En el sector de la Cerámica, para obtener estos datos se han tenido que unir las ramas 22 y 23 correspondientes a productos cerámicos y a azulejos respectivamente.

4º.- En el sector de la Iluminación, para obtener estos datos se ha tenido que tomar como referencia la rama 30 correspondiente a productos eléctricos y electrónicos y como ha sido mencionado anteriormente, solicitar a la propia asociación de iluminación que nos aportara los datos exactos que correspondían únicamente a su sector. Al ser imposible desagregarlos según la propia asociación se ha optado por contemplarlos todos sabiendo de antemano que se recogen datos de fabricación de aparatos de iluminación además, de los sectores subsidiarios de fabricación de materias primas.

5º.- En el sector del Juguete, los datos del Instituto Valenciano de Estadística vienen con esta definición correspondiente a la sección en cuestión. Rama 34, juegos y juguetes.

6º.- En el sector del Mueble, los datos del Instituto Valenciano de Estadística vienen con esta definición correspondiente al grupo en cuestión. Rama 33, muebles.

7º.- En el sector Textil (tanto textil-hogar prioritariamente, como textil-moda). Para obtener estos datos se han tenido que unir las referencias procedentes de cinco ramas de la estadística, concretamente las ramas 9, 10, 11, 12 y 13, correspondientes a las empresas de fibras, hilos y tejidos, acabado de textiles, otras industrias textiles, géneros de punto y confección.

Pues bien, con todos los datos que ha proporcionado este análisis, se ha elaborado la siguiente tabla que se incluye a continuación y que refleja, en definitiva, la evolución de estos sectores en los últimos años de los que se dispone de datos tanto en número de empresas, ingresos de explotación y número de personas ocupadas por ellos, tres datos considerados relevantes y suficientes para radiografiar el sector.



Esta tabla refleja la evolución de los sectores objeto de estudio de esta investigación del 2005 al 2007.

AÑO SECTOR	2005			2006			2007		
	nºEmpresas	Ingr.Explot. Miles de €	Personas ocupadas	nºEmpresas	Ingr.Explot. Miles de €	Personas ocupadas	nºEmpresas	Ingr.Explot. Miles de €	Personas ocupadas
Alimentación	1.463	5.962.818	29.793	1.432	6.425.112	29.519	1.365	6.389.787	29.588
Calzado	2.199	2.203.758	25.337	2.146	2.225.619	22.999	1.994	2.147.337	22.949
Cerámica	521	4.005.437	29.162	490	4.383.813	28.889	487	4.478.556	27.992
Iluminación*	371*	882.495*	6.426*	408*	1.022.481*	7.394*	312*	1.551.300*	7.529*
Juguete	158	345.020	2.404	150	344.372	2.026	147	375.937	2.268
Mueble	2.082	2.330.511	26.185	2.148	2.345.980	26.235	1.959	2.454.672	24.519
Textil	2.270	2.778.403	30.519	2.366	2.729.435	30.070	2.049	2.522.045	34.740
<b>TOTAL:</b>	<b>9.064</b>	<b>18.508.442</b>	<b>149.826</b>	<b>9.140</b>	<b>19.476.812</b>	<b>147.132</b>	<b>8.313</b>	<b>19.919.634</b>	<b>139.585</b>

FUENTE: Elaboración propia a partir de los datos extraídos del IVE (En cuesta industrial de empresas).

\*Los datos estadísticos del sector iluminación, no aparecen como tal en las estadísticas sino que se incluyen dentro del sector de actividad "Material eléctrico y electrónico" y como ya se ha indicado no hay opción de localizar los datos desagregados.

A partir de aquí, es cuando ya se puede afirmar que el universo de estudio de esta investigación está compuesto según los últimos datos disponibles del Instituto Valenciano de Estadística, del año 2007 por:

**Nº EMPRESAS DE LOS SECTORES TRADICIONALES DE LA COM. VALENCIANA:**

**8.313**

**INGRESOS DE EXPLOTACIÓN QUE GENERAN ESTOS SECTORES:**

**19.919.634 (miles €).**

**PERSONAS OCUPADAS EN LOS SECTORES TRADICIONALES DE COM. VAL.:**

**139.585**

**PROMEDIO DE PERSONAS QUE TRABAJAN POR EMPRESA SECT. TRAD.:**

**16'8 personas/empresa (entran dentro de la catalogación pyme<sup>585</sup>)**

**PROMEDIO DE FACTURACIÓN POR EMPRESA SECT. TRAD.:**

**2.396.000 € (entran dentro de la catalogación pequeña empresa)**

**PROMEDIO DE PRODUCTIVIDAD POR EMPLEADO SECTORES TRAD.:**

**142.619 (€ por empleado)**

---

<sup>585</sup> Se toma como definición de referencia de microempresa y de pequeña y mediana empresa (pyme, en adelante), aquella realizada por la Unión Europea y que entró en vigor el 1 de enero de 2005 y que está contemplada extensamente en "La guía del usuario y ejemplo de declaración de la nueva definición de pyme", VERHEUGEN, G. (2006) (Miembro de la comisión Europea, Responsable de Empresa e Industria). En ella se clasifican los umbrales de la pyme del siguiente modo:

**MICROEMPRESA:** Plantilla (para el cálculo de la plantilla utilizar unidades de trabajo anual) inferior a 10 empleados, volumen de negocio inferior o igual a 2 millones de euros o balance inferior o igual a 2 millones de euros.

**PEQUEÑA EMPRESA:** Plantilla (para el cálculo de la plantilla utilizar unidades de trabajo anual) inferior a 50 empleados, volumen de negocio inferior o igual a 10 millones de euros o balance inferior o igual a 10 millones de euros.

**MEDIANA EMPRESA:** Plantilla (para el cálculo de la plantilla utilizar unidades de trabajo anual) inferior a 250 empleados, volumen de negocio inferior o igual a 50 millones de euros o balance inferior o igual a 43 millones de euros.

Si se analiza comparativamente el porcentaje que suponen estos sectores tradicionales frente al resto de industria de la Comunidad Valenciana y la evolución que han sufrido desde el año 2003 hasta los datos más recientes de los que se disponen, los resultados son los contemplados en la siguiente tabla.

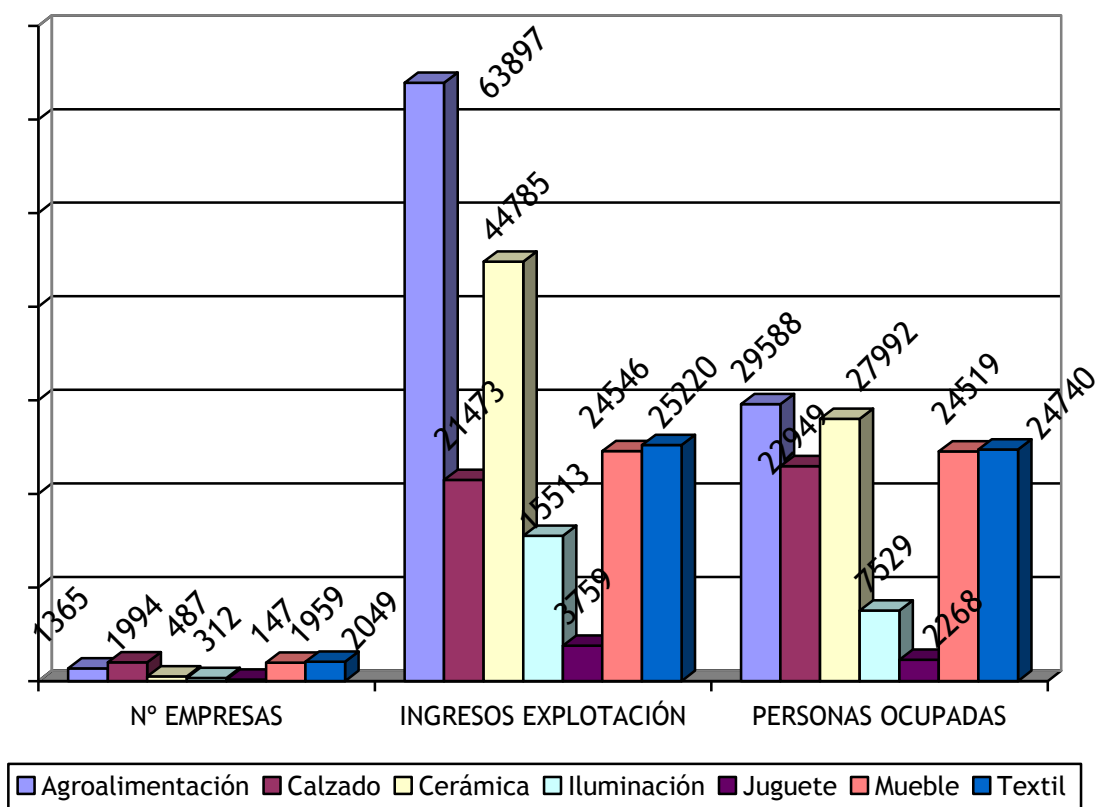
	2003	2004	2005	2006	2007
Nº Empresas Total INDUST.CV	23.099	22.951	22.160	22.290	21.245
Nº Empresas Sectores Tradic. % sobre total industria CV	9.979 (43'2%)	9.641 (42%)	9.064 (40%)	9.140 (41%)	8.313 (39%)
Ingresos Explot. (miles€) Total INDUST.CV	51.075.475	54.381.812	56.639.983	61.549.209	64.489.987
Ingresos Explot. (miles€) Sect. Tradic. % sobre total industria CV	17.612.321 (34'4%)	18.480.461 (33'9%)	18.508.442 (32'6%)	19.476.812 (31'6%)	19.919.634 (30'8%)
Perso. Ocupadas Total INDUST.CV	347.861	338.538	331.978	331.620	321.257
Perso. Ocupadas Sectores Tradic. % sobre total industria CV	186.677 (53'6%)	174.676 (51'5%)	173.573 (52'2%)	165.216 (49'8%)	162.577 (50'6%)

Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del Instituto Valenciano de Estadística.

Estas cifras demuestran que los sectores tradicionales suponen para la Comunidad Valenciana un sector estratégico por el peso porcentual que obtienen sobre el total del sector industrial, principalmente en número de personas ocupadas. Sin embargo, se demuestra como cierto, cuando se afirmaba en epígrafes anteriores que están perdiendo competitividad y esto, les está llevando a un decrecimiento constante en número de empresas y en número de trabajadores, lo que les hace perder también peso específico sobre el total de la industria valenciana. Respecto a los ingresos de explotación de estos sectores tradicionales, aunque las cifras totales demuestran que hay un crecimiento moderado, cuando se obtienen los datos sobre el porcentaje que supone para el total de la industria valenciana, de nuevo se demuestra que están perdiendo peso específico y por tanto, riqueza e importancia.

## EVOLUCIÓN DE LOS SIETE SECTORES QUE CONFORMAN EL UNIVERSO.

En base a los tres parámetros que se están manejando; número de empresas, ingresos de explotación y número de personas que ocupan, se va a conocer el peso específico e importancia de cada uno de los siete sectores. En el gráfico siguiente se ve el peso específico de cada uno de los sectores objeto de estudio, según datos del año 2007 y comparando los tres parámetros de referencia que se están manejando en todo momento.



Fuente: Elaboración propia con los datos obtenidos del Instituto Valenciano de Estadística.

\*Los ingresos de explotación (en miles de €) han sido divididos por cien en este gráfico, para poder estar representado junto con el número de empresas y el número de personas ocupadas sin que deje de apreciarse la tendencia del mismo.

A nivel de ingresos de explotación, llama la atención especialmente el sector de la agroalimentación y de la cerámica que destacan por encima del resto, con los ingresos más importantes de los siete sectores estudiados. Les siguen el calzado, el mueble y el textil más o menos equiparados a nivel de volumen de facturación, pero que también coincide que son los sectores con mayor número de empresas que pertenecen a estos *clusters*. Los sectores del juguete y la iluminación destacan por estar compuestos por el menor número de empresas y el menor número de empleados y lógicamente, su nivel de ingresos de explotación también es inferior. No obstante, esta investigación detecta como necesario el profundizar en la productividad de cada subsector en función de su volumen de facturación con respecto al número de empleados medio y por ello, se representan los datos objetivos en el siguiente cuadro en función de los datos del Instituto Valenciano de Estadística del año 2007.

	TOTAL SECTORES TRADIC.	SECTOR AGROALIMEN- TACIÓN	SECTOR CALZADO	SECTOR CERÁMICA	SECTOR ILUMINACIÓN	SECTOR JUGUETE	SECTOR MUEBLE	SECTOR TEXTIL
Promedio n° empleados	16'8	21'6	11'5	57'5	24'1	15'4	12'5	12'1
Promedio ingresos explotación €	2.396.000 €	4.681.000 €	1.076.000 €	9.196.000 €	4.972.000 €	2.557.000 €	1.253.000 €	1.230.000 €
Productividad por empleado	142.619 €/empl.	216.712 €/emp.	93.565 €/empl.	159.930 €/empl.	206.307 €/empl.	166.038 €/empl.	100.240 €/empl.	101.652 €/empl.

Con estos datos sí se puede concluir que el subsector más productivo por empleado es el de la agroalimentación muy por encima de la media del total de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, sin embargo, el sector de la cerámica aunque también está por encima de la media, al igual que el del juguete, no es de los más productivos por empleado, algo que sí sucede en el sector de la iluminación, altamente productivo. Sin embargo, destacan por debajo de la media general de los sectores tradicionales, los

subsectores del calzado, el mueble y el textil con una productividad por empleado mucho más baja de la media.

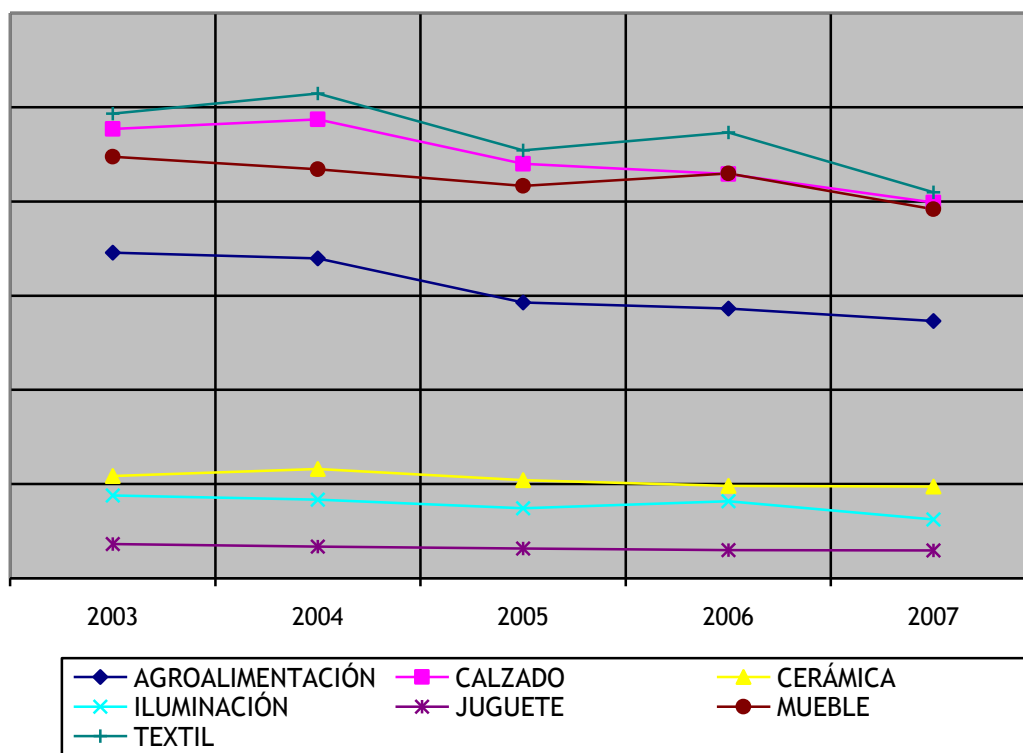
No obstante, se debe advertir según lo hacen la profesora Luisa Alama Sabater y Enrique Lluch Frechina<sup>586</sup>, que estos sectores tradicionales en general todos ellos, utilizan técnicas tradicionales que son poco productivas. Por ello, a pesar de la importancia relativa de la industria en cuanto a número de empleos y número de empresas en la Comunidad Valenciana, con respecto a la producción final, el sector industrial valenciano pasa por ocupar un tercer lugar en la clasificación por comunidades autónomas. Esto hace que la productividad total sea inferior en nuestra comunidad autónoma y se debe, al peso que tienen en ella los sectores tradicionales.

Y ya para finalizar esta descripción cuantitativa del objeto de estudio de esta tesis doctoral, se representa la evolución desde el año 2003 al 2007 de cada uno de los siete sectores en función de los tres parámetros de referencia tenidos en cuenta en todo momento, pero ahora cada parámetro de manera separada para poder profundizar en las tendencias.

---

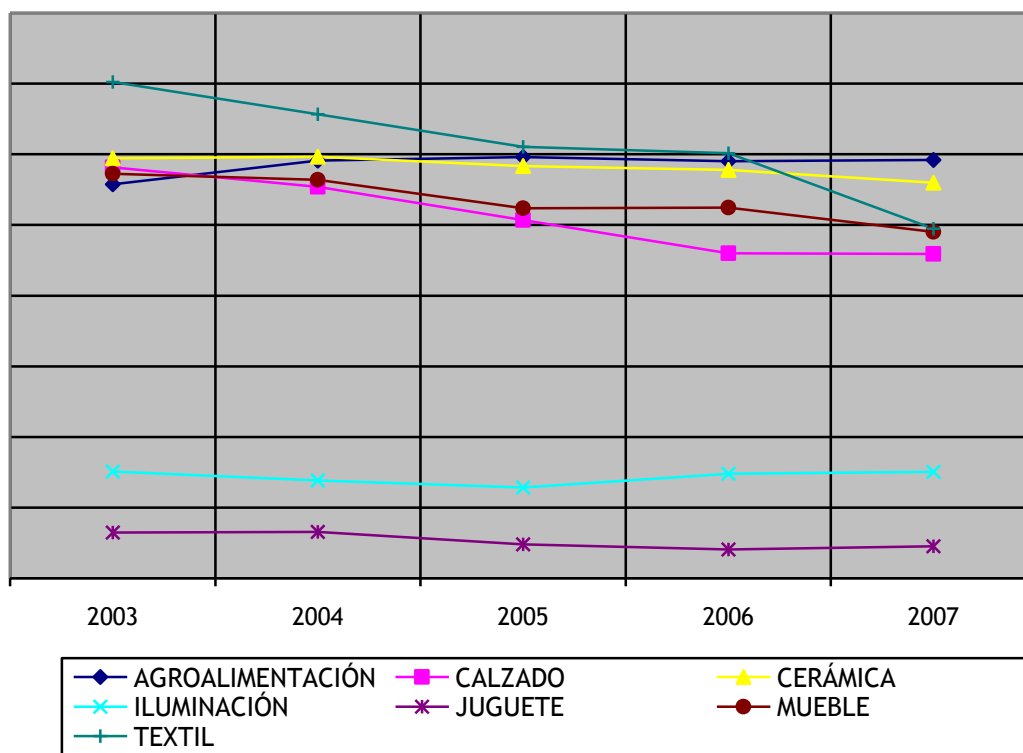
<sup>586</sup> ALAMA SABATER, L. y LLUCH FRECHINA, E. (2000): “La economía valenciana” en LAGUNA PLATERO, A. (Coord.) (2000), pág. 84 y 88.

EVOLUCIÓN ANUAL DE LOS SECTORES TRADICIONALES  
EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE EMPRESAS



La tendencia generalizada es a la baja en número de empresas de cada subsector, lo que demuestra la pérdida de buen número de empresas fruto de las reestructuraciones que está realizando cada uno de los sectores. Sí es cierto, que en el año 2006 se puede percibir una cierta mejoría especialmente en el sector del mueble, el textil y la iluminación pero que de nuevo se convierte en caída en el año 2007. De nuevo se hace hincapié en que no se dispone de datos estadísticos de los dos últimos años 2008 y 2009 que por los informes a los que se ha hecho referencia, en el epígrafe anterior, se prevén bajadas mucho más grandes en el cierre de empresas.

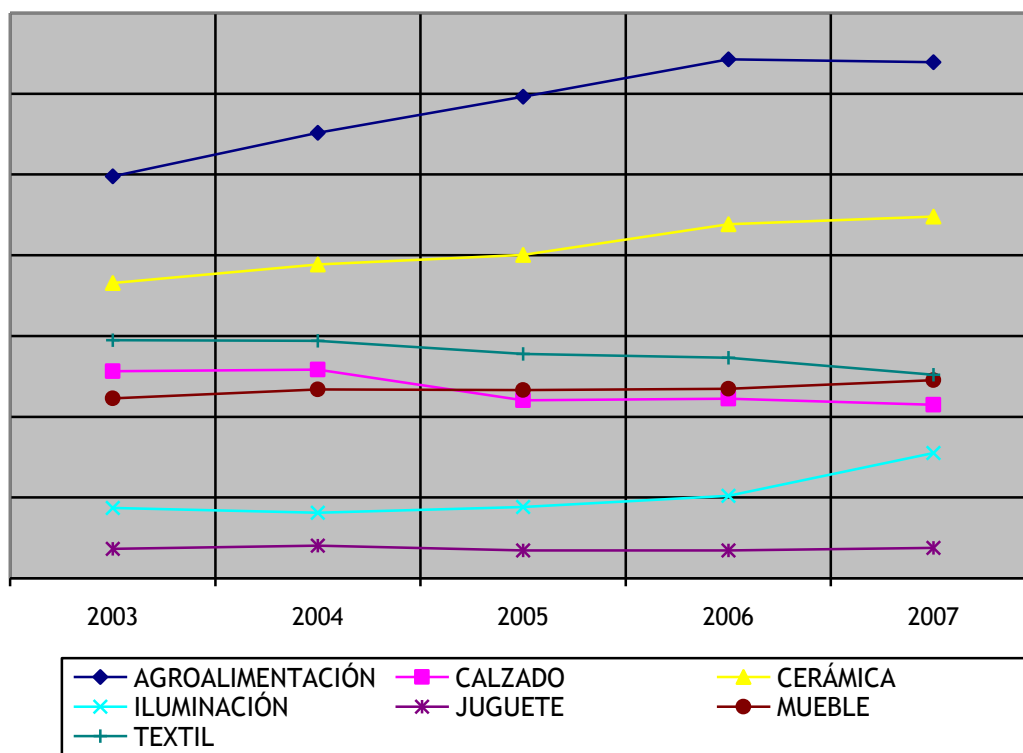
EVOLUCIÓN ANUAL DE LOS SECTORES TRADICIONALES  
EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE EMPLEADOS



En cuanto al empleo generado por estos siete sectores el único que tiene una tendencia positiva al alza, aunque moderada, es el sector de la agroalimentación. El resto de sectores tienen una tendencia a la pérdida clara de empleo, destacando como el sector que más número de empleos ha perdido en estos últimos años, el textil, donde las bajadas son mucho más pronunciadas que en el resto. El sector del juguete y de la iluminación también van a la baja en número de empleos pero destaca la pequeña recuperación que ambos han sufrido en el año 2007.



EVOLUCIÓN ANUAL DE LOS SECTORES TRADICIONALES  
EN FUNCIÓN DE LOS INGRESOS DE EXPLOTACIÓN



El sector de la agroalimentación, de la cerámica y de la iluminación de nuevo destacan por ser los sectores en crecimiento en cuanto a volumen de facturación en estos últimos años. Sin embargo, el sector del juguete, del calzado y del mueble han tenido ligeras oscilaciones tanto al alza como a la baja pero que no llegan a marcar una tendencia clara y no son destacables ni sus pérdidas ni sus ganancias. Finalmente el sector del textil sí destaca por llevar una tendencia a la pérdida constante aunque esta sea ligera en términos de ingresos de explotación del sector, algo que no es de extrañar si se compara con la pérdida en número de empresas y de empleos que ha sufrido en los últimos años.

Con estos datos se da por concluida la radiografía de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana tanto a nivel cualitativo como cuantitativo y se da paso a los planes de competitividad que la Generalitat Valenciana ha desarrollado específicamente para ellos, fruto de la situación crítica que la mayoría de ellos está atravesando según lo visto hasta ahora.

### 5.3.- Los planes de competitividad de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.

Una vez realizada la radiografía de los orígenes y la situación actual que atraviesan los sectores objeto de estudio de esta investigación, se puede llegar a la conclusión que las palabras del profesor y consultor Antonio Lacasa<sup>587</sup>, están de plena vigencia y retratan fielmente lo que está sucediendo en el panorama empresarial, él reflexiona sobre la siguiente idea:

«El nuestro es un mundo flamante de repentineidad. El “tiempo” ha cesado, el “espacio” se ha esfumado. Ahora vivimos en una “aldea global”... un suceder simultáneo.»

En torno a esta idea acrecienta la necesidad de adaptación al nuevo estado de cosas. El desarrollo de los medios de comunicación y las tecnologías han producido una convulsión empresarial. Han caído los mercados locales como objetivo, la “aldea global” de McLuhan<sup>588</sup> es una realidad palpable y la expansión de los negocios ilimitada. Esta idea nos lleva a una paradoja que nos presenta el curioso status que la empresa afronta, los desarrollos, avances y cambios mencionados, lejos de aparecer llenos de ventajas y posibilidades, también hacen surgir amenazas. La empresa puede hacerse grande, crecer, ya que las oportunidades y las nuevas técnicas que se ofrecen igualan en capacidad, proporcionalmente, a una pequeña y mediana empresa con a una grande o por el contrario, pueden empequeñecerse y perderse, ya que esta igualdad de posibilidades supone el acceso a todos y multiplica exponencialmente el número de empresas competidoras. En este sentido puede suceder que la competencia lejana, pueda hacerse próxima gracias a la desaparición de fronteras, a cobertura de los medios a nivel internacional y el comercio electrónico.

<sup>587</sup> LACASA Y BLAY, A. S. (2004), pág. 15.

<sup>588</sup> McLUHAN, M.: *El medio es el mensaje*, Paidós Studio, citado por LACASA Y BLAY, A. S. (2004), pág. 15.

En este entorno, estratégicamente, las empresas deben desarrollar complejas combinatorias de acciones donde, dentro de éstas, las reactivas predominan tras el diagnóstico de los entornos. Ante esto cita Lacasa, si todas las empresas pueden tener acceso a todos los mercados, todas las empresas pueden ofrecer sus productos o servicios en tiempos similares, todas ofrecen estándares de calidad reconocidos y todas tienen diversificaciones que responden a iguales segmentos, cabe entonces preguntarse, dónde está la auténtica diferenciación. Hay que tener en cuenta que la aparición de productos sustitutivos puede anular la ventaja competitiva inicial e incluso hacer desaparecer la empresa<sup>589</sup>.

Para el profesor y consultor Antonio Lacasa la respuesta es clara y clarificadora, la diferenciación está en la comunicación, esta investigación añade, como se ha visto en el capítulo segundo, que la diferenciación está también en todos aquellos intangibles que como la imagen corporativa, no son susceptibles de imitación y por tanto, hacen a la empresa única y fuerte frente a la competencia. En este contexto es donde el concepto de valor de marca se ha convertido en un requisito indispensable para competir en el mercado global. Una marca que evidentemente es algo más que un simple nombre ligado a un producto, es un concepto que transmite las percepciones de la empresa al consumidor, quien se identifica con el significado que estas tienen, según el especial de marca de la revista Economía 3<sup>590</sup>.

Y en los sectores objeto de estudio de esta tesis, este artículo de Economía 3 destaca dos ejemplos de empresas emblemáticas que están gestionando correctamente este intangible, se trata de la empresa del sector del mueble, Andreu World y la empresa del sector calzado, Panama Jack, donde consideran que la confianza es el principal valor que se debe aunar a una marca sólida y donde esta, es la diferenciación positiva respecto a la competencia. Estas empresas tienen claro que quien genera valor agregado sobre un producto o servicio es quien controla ese mercado al haberse diferenciado de su competencia. Esta máxima adquirida a través de la marca,

---

<sup>589</sup> MUSSONS SELLÉS, J. (1997), pág. 51.

<sup>590</sup> ECONOMÍA 3 (2008), pág. 34-35.

explican los especialistas en el artículo, se presenta como el soporte estable de alto valor añadido que personaliza los atributos de las empresas, reafirma los valores diferenciales respecto a la competencia y establece vínculos afectivos con los consumidores. Esto supone en palabras del responsable de Panama Jack que, “nuestros consumidores, viajeros y aventureros de la metrópoli son, para nosotros, una obsesión, sin duda alguna lo más importante, y es por ello, que nos preocupamos diariamente de investigar y descubrir sus gustos para poder ofrecerles aquello que nos exigen”.

Y es que el mantener el prestigio de una marca, supone grandes esfuerzos por anticipar las necesidades de los consumidores e intuir, antes que la competencia cuáles van a ser las tendencias, esfuerzos para investigar nuevos principios activos y desarrollar productos mejorados, esfuerzos para hacer las operaciones de producción industrial más seguras y económicas, esfuerzos, en fin, para captar la atención del público e informarle de los nuevos éxitos que la marca se ha apuntado y que son el resultado de sus esfuerzos. Y es que al contrario de lo que muchos creen, cuando se acusa a la marca de aumentar la inflación y de ser un sobrecoste antes que un valor añadido, la marca es un soporte de información que permite al productor constituirse una reputación y rentabilizar esfuerzos de innovación y calidad<sup>591</sup>.

En el mismo sentido van las palabras del catedrático Rafael López Lita<sup>592</sup> cuando afirma que está demostrado a través de la ciencia económica que la publicidad y la comunicación no hacen que aumente el coste del producto sino que por el contrario, reduce los costes, abaratando la producción y por tanto, el producto. Eso sí, añade que siempre y cuando la publicidad y la comunicación sean efectivas, algo que no siempre sucede en las pymes, que como no siempre tienen garantía de eficacia, ni en muchas ocasiones garantía para medir claramente los resultados, es por tanto más un gasto que una inversión para ellos.

---

<sup>591</sup> KAPFERER, J. N. y THOENIG, J. C. (1991), pág. XIV y 169-170.

<sup>592</sup> LÓPEZ LITA, R. (2000), pág. 103 y 118.

El artículo de Economía 3 se cierra, con unas palabras del catedrático Rafael López Lita, que define comunicación estratégica de las marcas como una herramienta para crear intangibles, todos relacionados con los valores de marca. Hay que diferenciarse de los demás, añadir valores al producto, que no sea el producto en sí mismo lo deseado sino todo lo que hay alrededor de él. Tampoco hay que pensar en ello de forma aislada, sino como parte de la empresa y cuando esta tiene un plan de negocio, un talento, la comunicación da velocidad al desarrollo y la coherencia. Pero deben tomarse en consideración las palabras del catedrático José María Ricarte<sup>593</sup> que contextualiza la situación en la que debe realizarse la gestión de la comunicación y que condiciona enormemente el desarrollo de la marca:

«Uno de los objetivos esenciales en la gestión de la comunicación, tanto en el ámbito de las personas como en el de las organizaciones, es el uso y la aplicación efectiva de unos recursos escasos en unas condiciones de competitividad y en tiempo real. Las ideas clave de este proceso son, efectivamente, las siempre difíciles condiciones de competitividad y el tiempo real. Pero lo que parece incontestable es que competencia y acierto en la toma de decisiones han dado origen al desarrollo de una capacidad de ideación que, como proceso, puede mejorarse constantemente. La competitividad le ha dotado de un sorprendente carácter de inmediatez que exige actuar en tiempo real. [...] ya no es suficiente disponer de una buena serie de habilidades: lo que cuenta es saber cuándo y mediante qué clase de combinaciones utilizarlas. Esa capacidad de ideación -la creatividad- se ha convertido en una herramienta que transforma en competente a quien la sabe utilizar, y en un valor que, aplicado a la comunicación, le otorga el beneficio de hacerla significativamente diferente.»

También Rafael Alberto Pérez<sup>594</sup>, hace referencia a la necesidad, hoy más que nunca, de mayor creatividad y mejores herramientas para identificar con precisión la estrategia competitiva idónea para que cada empresa pueda permanecer en el sector en el que se encuentra o ingresar en otro diferente. De esta forma, el diseño de la nueva organización empresarial ha pasado a orientarse al logro de ventajas competitivas, esto es, a asignar recursos en

---

<sup>593</sup> RICARTE, J. M.: “*La gestión creativa de la comunicación: perspectivas*”, en VILLAFANE GALLEGO, J. (2003), pág. 45.

<sup>594</sup> PÉREZ, R. A. (2001), pág. 394.

aquellos procesos y en aquellos mercados en los que la empresa disponga de un diferencial de competitividad frente a las empresas concurrentes.

En definitiva, es un hecho comprobado que las economías fuertes son economías con marcas fuertes. Es una consecuencia de su competitividad<sup>595</sup>. Aseguran la permanencia en el mercado y aportan valor añadido a los países que las exportan. Ante la creciente globalización de los mercados, es de gran interés para los poderes públicos promover el desarrollo de las marcas porque la fortaleza de las marcas llevará a la fortaleza del país: un factor a tener en cuenta, que es, con frecuencia, olvidado. Desestabilizar a las marcas es desanimar a la inversión y la exportación<sup>596</sup>.

Sin embargo, es una realidad que en estos últimos años, a pesar del reconocimiento de la importancia estratégica de los recursos intangibles en el mundo empresarial, para el logro de una ventaja competitiva sostenida, los directivos se encuentran con problemas importantes, debido a que la información disponible sobre estos recursos es insuficiente, lo cual influye en la situación financiera de la empresa. Este hecho se debe fundamentalmente<sup>597</sup>, a los fuertes requisitos exigidos por la normativa contable para reconocer en los estados financieros las inversiones en recursos intangibles como activos, como puede ser también el caso del capital intelectual de la organización. En este sentido, la ausencia de información relevante, oportuna y fiable sobre estos recursos puede, y de hecho contribuye, a que los directivos tomen decisiones basadas únicamente en la información financiera que periódicamente publican las empresas, como es el caso de los estados financieros tradicionales. Por tanto, aunque ya hay ciertos desarrollos para medir estos recursos intangibles, como por ejemplo el Merco, Monitor Español de Reputación Corporativa, herramienta que se ha convertido

---

<sup>595</sup> El término competitividad se plantea como la integración de las necesidades sociales, las propias pero también las de los competidores en el cálculo económico, a fin de definir correctamente la asignación de recursos de la empresa, esto no conduce a la confrontación (término con el que se relacionaba a la competitividad en los años sesenta) sino al contrario, puede aconsejar acudir a estrategias de cooperación y de diferenciación. PÉREZ, R. A. (2001), pág. 394.

<sup>596</sup> KAPFERER, J. N. y THOENIG, J. C. (1991), pág. XVIII.

<sup>597</sup> ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2004), pág. 52-53.

en una referencia para las grandes compañías, en la evaluación y la gestión de sus intangibles o los informes de capital intelectual realizados por un grupo pionero de directivos suecos de la empresa Skandia, que ya en 1994 fueron los primeros en medir e informar de sus recursos intangibles, todavía hay mucho que avanzar en este sentido, principalmente para las pequeñas y medianas empresas que ven muy alejados estos temas de sus prioridades.

Un ejemplo claro del largo recorrido todavía por recorrer para las pymes valencianas es la iniciativa del Grupo de Comunicación Mibalia, la Fundación Universidad Empresa de la UJI y la propia *Universitat Jaume I*, que hace dos años comenzaron con la puesta en marcha del proyecto MIVA (Mapa de Intangibles de la Comunidad Valenciana), cuyos resultados todavía no han visto la luz. Esta iniciativa cuya web es [www.marcasvalencianas.com](http://www.marcasvalencianas.com) tiene como punto de partida que el valor de las empresas en el mercado, ha invertido su relación de valor a lo largo de las últimas décadas. Mientras el 80% de valor de las empresas en las décadas pasadas pertenecía a los activos tangibles, actualmente la relación es a la inversa. Numerosos estudios demuestran que el 70% valor de las empresas en el mercado está generado por sus activos intangibles, por sus recursos no físicos como la marca, la reputación, la imagen, la ética empresarial, la responsabilidad social, la cultura corporativa, el buen gobierno, el capital humano, el capital organizativo, el capital tecnológico, etc.

Como consecuencia, las ventajas competitivas y estratégicas de las empresas dependen, en gran medida, de la capacidad de gestión y conocimiento que empresarios y directivos poseen sobre los mismos<sup>598</sup>. Es indudable que su influencia y gestión condicionan la evolución y el éxito de las empresas. Por tanto, en la sociedad del conocimiento, en la sociedad de la información, los activos intangibles, como recursos no físicos, cumplen una doble misión: aportan valor y estabilidad a las empresas. 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

---

<sup>598</sup> UNIVERSITAT JAUME I y GRUPO COMUNICACIÓN MIBALIA (2007).

compañías sean reputadas y los productos y servicios, se asocien a una marca de prestigio.

Pero si la buena noticia, como afirma Rafael Alberto Pérez<sup>599</sup> es que los intangibles son gestionables, algo ya tratado en el capítulo tercero de este marco teórico, queda por resolver como ya se ha apuntado, la difícil cuestión de la medición, y esto, es lo que dificulta la introducción en el mundo empresarial. No obstante, el que sea difícil de medir no quiere decir que no se puedan observar los resultados que se obtienen de dicha gestión, algo que también pasa con temas, según el profesor Pérez, con el valor, la belleza o el amor.

### **5.3.1.- Aspectos determinantes de la competitividad empresarial.**

Antes de comenzar este epígrafe hay que advertir, que no es objetivo de esta tesis el profundizar y realizar un repaso histórico sobre las teorías de la competitividad empresarial, puesto que no es vinculante para la refutación de la hipótesis. Sin embargo, sí se ha considerado adecuado el realizar a modo de introducción un repaso de los aspectos determinantes de dicha competitividad, como reza el titular. De este modo, se tendrán más criterios para evaluar los planes sectoriales de competitividad elaborados por las instituciones valencianas, para los *clusters* objeto de estudio de esta investigación.

Como afirman Kapferer y Thoenig<sup>600</sup> la marca está casi ausente de los saberes fundamentales que constituyen la referencia cultural de los agentes económicos; ya se trate de los empresarios como de los poderes públicos. La ciencia económica durante mucho tiempo ha ignorado a la marca, y después ha titubeado frente a ella. Por ejemplo, el modelo ideal de microeconomía, el de la competencia pura y perfecta, no habla más que de productos y de precios. Más tarde, bajo la presión de los hechos, la teoría económica desarrollará modelos de competencia, llamados “imperfectos”, en los cuales

---

<sup>599</sup> PÉREZ, R. A. (2001), pág. 408.

<sup>600</sup> KAPFERER, J. N. y THOENIG, J. C. (1991), pág. XXI.



la marca aparece presentada como una de las fuentes de esta “imperfección”.

Pero no sólo la marca, las ciencias económicas y directivas se han preocupado en general, más de la información (datos para la toma de decisiones, la asignación de recursos y el control) que de la comunicación (interacción simbólica, generación de valores y culturas, configuración de imágenes, transformación social). Sólo en las dos últimas décadas, afirma Rafael Alberto Pérez<sup>601</sup>, algunas escuelas de la moderna economía empresarial han comenzado a introducir la comunicación en sus explicaciones del proceso estratégico. Pero en las teorías de la competencia perfecta, al no incluir en sus razonamientos procesos de diferenciación, lógicamente dejaban fuera de su explicación aspectos tan significativos como las propias marcas, fundamentales para comprender las modernas estrategias de comunicación competitivas.

Con la intención de ir directamente a lo definitorio, hay que advertir que tradicionalmente se ha explicado la competitividad de las empresas, las industrias y las naciones<sup>602</sup> según apunta Jesús María Valdalisó<sup>603</sup>, en función de factores macroeconómicos (costes laborales, tipo de interés y nivel de precios interno, tipo de cambio). Sin embargo, sobre todo desde el decenio de 1990 en adelante, una serie de trabajos elaborados desde áreas como la historia empresarial, la dirección estratégica o la economía, han subrayado que las diferencias de competitividad entre los países, o la ventaja competitiva de las naciones de Michael E. Porter, se explican mejor en función de factores sectoriales e intraempresariales (estrategia y capacidades de las empresas, esfuerzo en I+D, reputación y marcas, cualificación del capital humano, estructura industrial, instituciones relacionadas, etc.), y que

---

<sup>601</sup> PÉREZ, R. A. (2001), pág. 361.

<sup>602</sup> Para un país, su grado de competitividad se define por su mayor o menor capacidad para vender sus productos a otros países y competir dentro de un territorio con los productos importados. Dado el creciente grado de apertura de las fronteras y el proceso abierto de internacionalización de las economías, la competitividad se convierte en una variable estratégica para el buen funcionamiento de la economía de cualquier país o área económica. En PÉREZ, R. A. (2001), pág. 394.

<sup>603</sup> VALDALISO GAGO, J. M. (2004), pág. 14.

existen efectos sistémicos derivados de la relación entre los diferentes factores, difíciles de cuantificar.

Y es que es un hecho, que el punto de vista económico sobre la concepción de la empresa y del empresario ha cambiado fuertemente en los últimos años y esto implica<sup>604</sup>:

- La administración del futuro, con la intención de prever e integrar los comportamientos futuros a la hora de adoptar las decisiones empresariales, y no seguir orientándose en el pasado, y no sólo los comportamientos propios, sino también los de los demás actores (consumidores, competidores, la sociedad en general).
- La flexibilidad entendida como la capacidad para anticiparse y adaptarse al entorno en el cual quiere desenvolverse la empresa.
- La búsqueda permanente de la organización excelente, para lo que hay que desarrollar una cultura empresarial que armonice objetivos y entorno.
- La internacionalización, que obliga a integrar entornos desconocidos.
- Y la capacidad estratégica para saber cuándo, cómo y con qué medios debe producirse el ajuste permanente entre el entorno seleccionado y los recursos y capacidades de que dispone una empresa o institución.

Los economistas suelen sintetizar todos estos rasgos de la nueva cultura económica bajo un solo término: competitividad, donde además de reconocer la importancia de la información y la comunicación, también han incorporado diferentes variables comunicativas y una serie de intangibles como la gestión del conocimiento, del capital emocional, la creación de valor, etc. relacionados con las nuevas teorías de la competitividad.

Además, la comunicación se caracteriza por la ausencia de obligatoriedad legal y por la búsqueda de los fines propios del sector: la productividad y la rentabilidad. Posiblemente una de las características más significativas de la

---

<sup>604</sup> PÉREZ, R. A. (2001), pág. 376 y 393.

transición de la sociedad industrial a la del conocimiento, como ya ha sido apuntado, es el creciente valor que los denominados factores intangibles tienen las empresas. Pese a que no en todas está reconocido, como se verá, la comunicación corporativa está adquiriendo el peso de ventaja competitiva estratégica.<sup>605</sup> Evidentemente el marco habitual de desarrollo de esta comunicación se ubica dentro de la economía de mercado donde la competencia cada vez más importante entre empresas y esto obliga a convencer al posible comprador.

De plena vigencia están actualmente, las palabras que hace casi veinte años recogió el catedrático Rafael López Lita<sup>606</sup> en su libro “Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones” donde afirmaba que en estricta lógica, procede deducir que sólo será posible ofrecer una nueva imagen pública, en el caso de que en la empresa se hayan producido profundos cambios que hayan alterado fundamentalmente su estructura conceptual. Algo que a día de hoy está de plena vigencia, pues los cambios con la coyuntura actual cada vez son más, más rápidos y sobre todo más profundos, como se verá en la motivación que lleva a poner en marcha los planes de competitividad para los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.

Pues bien, siguiendo al profesor López Lita ahora en su libro “La comunicación, clave del bienestar social”, la competitividad<sup>607</sup> debe desarrollarse en tres órdenes o circunstancias como son: el sistema económico, a través de las actuaciones del estado de cara a las empresas, ya que deben brindar las condiciones necesarias para que al concurrir a un mercado, las empresas cuenten con una ventaja relativa sobre los otros sistemas o al menos, que no encuentren desventajas. En segundo lugar están las actuaciones de las propias empresas, que deben adquirir *inputs* en las mejores condiciones, llevar a cabo su función productiva de forma moderna, eficaz y flexible, prestar gran atención a la investigación y desarrollo y gestionar eficazmente sistemas de información para la toma de decisiones. En

---

<sup>605</sup> GARCÍA OROSA, B. (2005), pág. 177.

<sup>606</sup> LÓPEZ LITA, R. (1990), pág. 251-252.

<sup>607</sup> LÓPEZ LITA, R. (2000), pág. 61-64.

tercer y último lugar la competitividad debe desarrollarse también en el ámbito de la ciudadanía ya que sólo se puede contar con un sistema económico competitivo, que de marco a las empresas competitivas si existe la conciencia social que les haga pasar de una posición pasiva a una postura activa.

En definitiva, se toma como conclusión a este epígrafe la teoría del doble liderazgo de Rafael López Lita<sup>608</sup>, donde las empresas para ser competitivas deben garantizar por una parte, su liderazgo en costes y por otro lado, su liderazgo en comunicación. En definitiva, crear empresas reputadas es la clave para crear empresas competitivas o como afirma Villafañe<sup>609</sup>, 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.

Y ya como cierre se cita el texto de Joan Costa sobre “El futuro de la comunicación en las organizaciones” epílogo del libro “Gestión de la comunicación en las organizaciones”<sup>610</sup>, donde parte de la base de que ha sido superada la revolución industrial y se está actualmente en la etapa “postindustrial” lo que significa, que la economía de producción ha sido superada por la economía de información. Pero ante esta afirmación suya también apunta:

«Pero expliquemos antes que la referencia que hemos hecho al pasado reciente, es obligada. Porque una parte numerosa de nuestras empresas no han abandonado todavía aquel modelo “industrial” de gestión. Una tal visión del presente a partir del pasado es un lastre que debemos poner de manifiesto. Veámoslo. El paradigma del industrialismo se sustentaba en unos pilares concretos, justificados por supuesto por la nueva Revolución que rompería con el sistema artesanal heredado de los “oficios” medievales. Este cambio brutal supuso una transformación a su vez de la economía agraria y la aniquilación del taller artesano con la producción manual o semi-industrial de la pieza única. Y en este contexto de cambio revolucionario se tuvo que inventar la “empresa”, en el sentido moderno del término. Esta nueva concepción del trabajo se sostenía sobre cuatro pilares: el Capital, la Producción (producto y

---

<sup>608</sup> LÓPEZ LITA, R. (2000), pág. 128.

<sup>609</sup> VILLAFANE GALLEGO, J. (2004).

<sup>610</sup> COSTA, J. en LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004), pág. 544.

productividad), la Organización y la Administración. [...] Después de 200 años de industrialismo se ha pasado de la empresa de producción a la empresa de competición. Aquellos cuatro pilares han quedado en pura estructura. Están presentes en toda empresa, han devenido genéricos. Pero [...] nadie compra un producto o un servicio, y nadie prefiere una marca y no otra motivado por ninguno de aquellos cuatro pilares. El nuevo paradigma de la competitividad, la innovación y los valores los materializa entre otros parámetros hasta ahora insólitos. Estos son la identidad, la cultura, la comunicación y la imagen. Cuatro bases cuya condición esencial es hacer las empresas distintivas en el nuevo contexto que está determinado por la cultura de servicio. Y que no sólo deben producir bienes y resultados, sino también y sobre todo, valores. [...] En este contexto emerge la cultura de los intangibles y el redescubrimiento con ella de los “valores”.»

En el siguiente apartado se podrá comprobar la validez o no y la aplicación o no, de las palabras de Joan Costa, de Rafael López Lita y de Justo Villafañe en los Planes de Competitividad realizados por la *Generalitat Valenciana* para los sectores objeto de estudio de esta investigación, ya que se da prioridad a unos temas frente a otros en función de los retos a alcanzar por todos estos *clusters*.

### **5.3.2.- Los planes de competitividad desarrollados por la *Generalitat Valenciana*.**

Como ya ha sido planteado, los sectores tradicionales, son auténticos generadores de empleo y riqueza, con lo que en la Comunidad Valenciana y en nuestro país, se configuran como un arma estratégica y hacia ella, deben dirigirse los esfuerzos a nivel de protección y de formación, para potenciar y desarrollar los valores competitivos necesarios. Pero la competitividad no debe ir dirigida, como se ha demostrado exclusivamente por la apuesta tecnológica, sino a técnicas de gestión empresarial y al desarrollo de activos intangibles, lo que supone la aplicación de metodologías en diversas áreas, especialmente en políticas de desarrollo a nivel de imagen y comunicación empresarial<sup>611</sup>.

---

<sup>611</sup> LACASA Y BLAY, A. S. (2004), pág. 14 y 17.

Por tanto, para el desarrollo de su competitividad son necesarias dejar claras unas premisas previas, antes de abordar los planes de competitividad específicos, realizados por las instituciones valencianas para estos sectores, lo que demuestra la importancia que tienen. Estas premisas, las cita Lacasa y son las siguientes:

- Han de tenerse en consideración las exigencias del mercado y cómo éste dicta en base a sus necesidades lo que la empresa debe producir y ofrecer frente a criterios de venta en base a la producción.
- Las empresas deben ofrecer algo más que un producto o un servicio a cambio de dinero, tienen la responsabilidad con la satisfacción del cliente a nivel personal y social, y ésta se extiende más allá del momento de compra.
- La visión de la empresa evoluciona en su percepción del mercado hasta entenderse éste como un conjunto dinámico-complejo en el que coexisten competencia, clientes y oferta con toda una serie de variables muy dependientes de la demanda social.
- Es necesario tener iniciativa y capacidad de asumir riesgos, no sólo saber responder a las circunstancias. Basta un dato significativo en la situación de competitividad y conciencia comercial de las empresas, el nivel de diversificación se encuentra principalmente entre las empresas de tamaño medio-grande.
- Es necesaria una planificación a largo plazo de la empresa, exigiendo una adaptabilidad refleja a los cambios, cambiando esa perspectiva con la consideración de un futuro en base a los posibles problemas y el aprovechamiento de las posibles oportunidades, previo estudio de las circunstancias y las tendencias.
- Tener en cuenta los aspectos internos relacionados con los recursos humanos, apostando por una política de comunicación interna que redunde en mejoras de productividad como objetivo último y que tenga su proyección en un esfuerzo de las acciones a nivel externo.

Bajo estos criterios, deben ser planteados los planes de competitividad que a continuación van a ser analizados, ya que la capacidad emprendedora de las pymes y su contribución al desarrollo económico, bien merecen un apoyo por parte de los diferentes estamentos e instituciones públicas. Ya que las pequeñas y medianas empresas en definitiva, son las más necesitadas de ayuda para proteger y fortalecer, en este caso concreto por el eje central de esta investigación, su imagen y su comunicación corporativa, con el objetivo de alcanzar una buena reputación, ya que habitualmente son las más frágiles por todo el panorama planteado.

Fruto de las conclusiones del informe elaborado por la Cámara de Comercio de Valencia en el año 2004, sobre la difícil coyuntura por la que estaban atravesando los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana ante la nueva economía global, surgen los Planes de Competitividad desarrollados por la *Generalitat Valenciana* para cada uno de los sectores, excepto agroalimentación; calzado, cerámica, iluminación, juguete, mueble y textil. Estas conclusiones apuntaban que<sup>612</sup>:

- El entramado empresarial valenciano estaba inmerso en una importante crisis, que si bien estaba reforzada por una coyuntura adversa, no era ni es coyuntural. De hecho, el informe afirma rotundamente que no se está ante una crisis coyuntural sino de carácter estructural que cuando mejore la coyuntura la situación no volverá, en ningún caso, a ser la de antes sino que el marco de relaciones internacionales habrá sufrido un rotundo cambio. Evidentemente los acontecimientos recientes y el agravamiento de la crisis, han hecho cada vez más evidente, lo acertado del diagnóstico del 2004 y los síntomas se han acelerado con regulaciones empresariales, cierres de empresas, pérdida de empleo, etc.
- La incidencia de estos cambios y las debilidades ya tradicionalmente asociadas al tejido productivo valenciano como el reducido tamaño

---

<sup>612</sup> CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2004), pág. Introducción.

empresarial, los problemas de imagen y de marca, la escasa formación empresarial, la reducida inversión en I+D, la falta de los canales de distribución, etc. hacían y hacen vislumbrar un panorama poco alentador.

- Ante esta situación el informe de la Cámara de Comercio reclamaba que para que la empresa tradicional valenciana pueda sobrevivir y continuar creciendo de manera estable, se debían adoptar una serie de cambios fundamentales que resumían en tres apartados:
  - Toma de conciencia de la gravedad de la situación, para que el empresario asimile que no se trata de una crisis más, que antes o después pasará. Se reclamaba una actitud proactiva y de cambio para poder seguir adelante.
  - Visión estratégica de la actividad internacional con una planificación a medio y largo plazo, un conocimiento profundo de los mercados y el diseño de planes de marketing centrados en el diseño y adaptación del producto, la gestión de la marca, la creación y el mantenimiento de una imagen de marca y la adecuada gestión de los canales de distribución.
  - Finalmente una reorientación de la empresa para superar los problemas que se derivan del pequeño tamaño empresarial como cooperación en distintos ámbitos, fusiones con otras empresas del sector, integración hacia la distribución, diversificación hacia sectores relacionados de mayor contenido tecnológico, etc.
- También eran conscientes que ante la envergadura del cambio en la economía internacional, la empresa por sí misma difícilmente podría asumir los costes de adaptación necesarios, por ello, reclamaban que la administración pública, a través de los organismos competentes, debía incrementar y reforzar sus programas y destinar fondos para afrontar este cambio estratégico. Además solicitaban planes de ayuda individualizados según la problemática de cada sector y de cada empresa particular.



En el año 2005 ven la luz los distintos Planes de Competitividad 2005-2007 para los sectores del calzado, cerámica, iluminación, juguete, mueble y textil, dotados de unos presupuestos en forma de ayudas y de unas líneas de actuación concretas, propuestas y elaboradas por cada una de las asociaciones que representan a cada sector, donde se han detectado los retos y claves para potenciar la competitividad. Estos planes son coordinados y gestionados por el IMPIVA (Instituto de la pequeña y mediana industria valenciana) que pertenece a la *Generalitat Valenciana*, concretamente promovidos por la *Conselleria d'Empresa, Universitat y Ciència*.

El sector de la agroalimentación es el único que no entra en estas líneas de actuación en el mismo periodo y sí lo hace en el 2007 pero con una tipología de plan diferente. El plan de apoyo de las instituciones valencianas al sector agroalimentación está centrado especialmente en la importancia de la innovación tecnológica, como factor de competitividad, ya que para este sector es uno de los fenómenos más sobresalientes de la llamada economía basada en el conocimiento y está desplazando cada vez más, a otros factores competitivos clásicos, como los costes laborales y financieros o los precios. Bajo esta perspectiva, la I+D+i y la internacionalización tecnológica están jugando un factor clave para muchas empresas de diferentes sectores. Y en estos dos pilares se basa el plan de apoyo al sector de la agroalimentación valenciana, a tenor de esto, FEDACOVA se ha marcado el objetivo de promover la innovación de las empresas del sector agroalimentario valenciano y su internacionalización tecnológica. Para llevar a cabo este objetivo, está ejecutando un proyecto, financiado también por el IMPIVA, en el que se van a proporcionarse una serie de servicios a sus asociaciones, de tal manera, que estas puedan mejorar.

Sin embargo, los planes de competitividad de los sectores antes citados son mucho más ambiciosos, ya que plantean todas las acciones necesarias para potenciar la competitividad de los mismos y surgen de un estudio en profundidad de los aspectos críticos que afectan a cada uno de los sectores. Se tratará de trasladar de manera conjunta ya que hay muchas coincidencias

por las similitudes de estos sectores, los nuevos retos que les están afectando, a modo de resumen, antes de presentar las medidas de actuación que se proponen.

#### ASPECTOS CRÍTICOS DE LOS SECTORES Y DEL ENTORNO:

- Factores estructurales ligados al tamaño medio de las empresas, encuadrado en muchos casos en el margen inferior de las pymes, con la limitación de medios y recursos que ello supone. Aunque en el tema de la construcción de marcas, como bien dice Ángel Alloza<sup>613</sup> el volumen de inversión en comunicación no es decisivo.
- La competencia de los países con costes laborales y medioambientales menores, especialmente los países asiáticos.
- Alta dependencia de los recursos energéticos con un coste elevado.
- Reducción constante del margen de beneficio.
- Falta de prestigio, de imagen entre algunos colectivos. Debilidad de la imagen de marca frente a otros competidores europeos, como Italia.
- Inexistencia de una imagen fuerte de las empresas y del país.
- Insuficiente conocimiento del mercado y de los procesos de compra. Como, cuando Rafael Alberto Pérez<sup>614</sup> cita que la competitividad es el resultado de un proceso de aprendizaje en el que habrá que aprender de todos y recoger información, conocer el mercado y la competencia, elegir un nicho específico y... entonces apostar.
- La fuerza de la distribución que controla el canal y que no permite en muchos casos la expansión de las marcas. Tampoco permite la relación entre fabricante y cliente final para conocer gustos y preferencias.
- Dificultad para la diferenciación del producto, pocas marcas consolidadas y reconocidas por el consumidor. Cuando, según continúa afirmando Rafael Alberto Pérez, cada empresa tiene que saber encontrar su particular lugar, su propia estrategia competitiva, se trata por tanto de precisar cómo y en qué mercados va a competir, cuáles

---

<sup>613</sup> ALLOZA LOSANA, A. en VILLAFANE GALLEGU, J. (2000) pág. 210.

<sup>614</sup> PÉREZ, R. A. (2001), pág. 395.

deben ser sus objetivos y qué políticas operacionales y funcionales van a ser necesarias para alcanzar dichos objetivos.

- Problemas asociados con la concentración geográfica de las empresas, como mayor impacto medioambiental, presión social, etc. Cuando, como Michael E. Porter<sup>615</sup> afirma, la relación entre las empresas y la sociedad deben estar presentes en las estrategias básicas de las compañías, identificando los puntos de intersección entre las motivaciones de cada uno para poder llegar a acuerdos beneficiosos para ambas partes.
- El tejido social tiene una imagen poco positiva de la actividad industrial.
- Necesidad de incrementar la profesionalidad en algunas áreas de la empresa como marketing, logística, medioambiente, etc.
- Falta de economías de escala dada la dimensión reducida de las empresas.
- Difícil acceso a financiación ajena.
- Coyuntura económica mundial negativa, recesión económica mundial.
- Supremacía del euro frente al dólar, esta fortaleza ha aumentado los precios de exportación, afectando a las exportaciones valencianas y facilitando las importaciones de productos extranjeros a Europa.
- Posible contracción de la demanda, unido al exceso de oferta.

#### ASPECTOS A TENER EN CUENTA COMO PARTE CLAVE DE LA COMPETITIVIDAD:

- Continuar invirtiendo en innovación, diseño y calidad, en busca del valor añadido e incluso de la especialización en ciertas ramas productivas.
- Facilitar la mayor flexibilidad en las plantillas de las empresas, así como agilizar expedientes de regulación de empleo, para ajustar la dimensión empresarial a las necesidades.
- Potenciar el marketing con la finalidad de aportar valor añadido al producto.

---

<sup>615</sup> PORTER, M. E. (2008), pág. 486.

- Mejorar las técnicas de promoción y comercialización del producto.
- Seguir con la expansión y la internacionalización.
- La “multilocalización” de la producción, de las industrias, la adquisición de componentes en el exterior y la reducción de empleos en industrias auxiliares, así como la subcontratación internacional de los procesos productivos que incorporan menores costes de mano de obra. Deslocalizar y subcontratar fases de la producción.
- Exigencia para todos los fabricantes del cumplimiento de la legislación en materia medioambiental y de etiquetado en todos los artículos, para poder seguir la trazabilidad completa del producto final.
- Mayor exigencia en los controles de normativa de seguridad para el producto de origen asiático.
- Búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, que permitan ocupar la capacidad productiva y aprovechar el *know-how* tecnológico de las empresas.
- Adecuar el capital humano a las nuevas necesidades que se generan ante la modificación del entorno a través de la formación.
- Establecer lazos de cooperación entre industrias, institutos tecnológicos, etc.
- Desarrollar el concepto “*hábitat*” creando sinergias entre los diferentes sectores tradicionales como el textil, mueble, iluminación, cerámica etc.
- Esfuerzo por transmitir eficazmente al consumidor final, a las administraciones, etc. el producto de “gama alta” que se ofrece, apoyado en la calidad, la innovación, la durabilidad, la seguridad, la técnica y el diseño. Apoyar todo lo que de valor añadido y que sean factores absolutamente distintos a los que sustentan a la competencia de países emergentes.
- Apoyar la imagen de marca de las empresas, de los *clusters* y de la procedencia país.
- Facilitar la financiación de todos estos aspectos.

Estas conclusiones resumen el diagnóstico realizado, en cada uno de los seis planes de competitividad desarrollados, para cada uno de los sectores antes citados. Pues bien, centrando estas conclusiones en el tema que compete a esta investigación, la gestión de la imagen y la comunicación corporativa, se detecta en el diagnóstico global, que desde luego, es una de las grandes asignaturas pendientes en estos *clusters*. En el diagnóstico individual de cada sector aparecen menciones constantemente a la falta de prestigio, falta de marcas consolidadas y falta de una imagen positiva, no sólo de las marcas corporativas de cada una de las empresas, sino también, hacen referencia a la falta de prestigio de alguno de los sectores e incluso del país, vislumbrándose un sentimiento de inferioridad frente a Europa y especialmente, frente a Italia. Además, también se detecta la falta de gestión adecuada de estos intangibles de cara a diversos públicos, entre los que destacan no sólo los clientes directos y consumidores finales sino también, las administraciones públicas, el tejido social próximo a las industrias, los canales de distribución, las entidades bancarias para la obtención de financiación, etc.

Dentro de esta gestión inadecuada de la imagen y la comunicación corporativa, también queda pendiente el transmitir eficazmente los atributos con los que se quiere posicionar a estos sectores dentro de la alta gama del mercado, valores como la calidad, la innovación, la durabilidad, la seguridad, la técnica y el diseño, quedan recogidos como valores a alcanzar, con los que a día de hoy, no se relaciona por lo menos a la mayoría de los sectores, en este tema quedaría fuera el sector del juguete, que sí considera alcanzado este posicionamiento. Pero es que además de trabajar a nivel de colectivos sectoriales, también se debe trabajar a nivel de marcas corporativas propias buscando la diferenciación y la consolidación individual, aunque también se apoyen en los valores transmitidos por el *cluster*.

Al mismo tiempo, se detectan temas pendientes a trabajar que repercuten en una imagen sectorial, y por ende, individual de cada empresa no demasiado positiva como los temas relacionados con el impacto medioambiental de algunos de los sectores, presión social por ciertos inconvenientes derivados de

la concentración geográfica industrial, falta de prestigio entre colectivos concretos, etc. todos ellos, temas que no posibilitan una buena reputación corporativa. Y en el terreno comercial, también demandan desarrollar mejores técnicas de promoción de producto que potencien sus políticas de marketing de cara a la venta de ese producto de valor añadido que reclaman. Y es que a esto se une una falta de conocimiento de las motivaciones de los públicos con los que se relacionan, además de reconocer ellos mismos, la insuficiente información que tienen de sus mercados y de los procesos de compra, motivados por la falta de investigación y recursos destinados a la planificación estratégica a largo plazo.

En definitiva, esto se traduce en marcas no diferenciadas, poco consolidadas y reconocidas por el consumidor final, lo que les hace no tener fuerza de cara al canal de distribución y debilita mucho su situación. Frente a esto, se analizarán ahora las medidas adoptadas en los distintos planes de competitividad desarrollados para cada sector, de cara a mejorar la imagen del país, la imagen sectorial y la imagen corporativa individual de las empresas, tal como reclaman o detectan como necesidad en los planes de competitividad.

El análisis de las áreas de actuación propuestas por dichos planes se ha realizado en dos sentidos, la primera, profundiza en cómo plasman la necesidad detectada en una actuación concreta, sobre todo, en la denominación que le dan y los objetivos que persiguen y después, en cómo la materializan en diversas acciones, lo que correspondería a determinar los pasos a dar, las tácticas para alcanzar los objetivos propuestos.

Para poder mejorar las carencias detectadas en materia de imagen corporativa, sectorial y país los planes proponen principalmente actuaciones encaminadas a **mejorar la imagen-país**, este es el caso de tres de los seis sectores analizados. En concreto, los objetivos que persiguen son los siguientes:

- Promover la imagen del calzado, iluminación, mueble español y posicionar así a las marcas españolas, potenciando las ventas en el mercado interior y en el exterior. Pero se perciben tres enfoques distintos que también se recogen:
  - Uno de los sectores plantea la marca España o incluso apunta la marca Europa de plataforma para posteriormente potenciar la imagen de marca de los productos valencianos.
  - Otro de los sectores plantea la marca España como plataforma para conferirle al producto una imagen de calidad.
  - La tercera opción plantea la marca España para que tenga un efecto arrastre y posicione también a las marcas españolas de su sector, sin especificar de qué tipo de posicionamiento se trata.
- Generar información y conocimiento del mercado.
- Controlar la distribución.
- Establecer sistemas que favorezcan la protección de las marcas y el respeto a la propiedad industrial e intelectual.

Una de las preguntas que surgen de la propuesta de potenciar la marca España, es si estos sectores tienen potestad para gestionarla, está claro que con sus actuaciones contribuyen a construirla, pero de forma individual no pueden hacer una gestión eficiente de la misma, ya que se trataría de acciones aisladas con una repercusión y alcance limitados. Además, de la formulación de objetivos se desprende, en uno de los casos, cierta confusión e imprecisión, ya que se duda incluso de si es mejor la marca España o la marca Europa, para terminar potenciando los valores de los productos valencianos. El objetivo de controlar a la distribución, a través de alcanzar una imagen de marca España positiva, también aparece como algo difícil de alcanzar exclusivamente de este modo. Por lo que se concluye que estas acciones no están del todo eficientemente planteadas para garantizar un éxito medible.

Los otros tres sectores, la cerámica, el juguete y el textil proponen actuaciones encaminadas a mejorar la **imagen de sus sectores**, dos de ellos a través de acciones a nivel nacional. En el caso del juguete y de la cerámica

las campañas nacionales que proponen persiguen objetivos básicamente de reposicionamiento ya que el juguete pretende concienciar de la utilidad del mismo como elemento fundamental para el desarrollo del niño y la cerámica, pretende que se le considere un material de moda y vanguardia, algo que en ambos casos no se ha alcanzado de momento. En el textil sus actuaciones se plantean a nivel internacional, donde pretenden aprovechar el efecto “arrastre” de marcas renombradas líderes y donde sus objetivos son de internacionalización y mejora de la presencia en el exterior.

También aparecen acciones aisladas en muchos de los sectores estudiados que pretenden apoyar además de lo visto hasta ahora, la marca de la propia asociación empresarial, apoyar etiquetas distintivas que confieren calidad a los productos o estar fabricados bajo ciertos estándares e incluso, de certificados de garantía y calidad creados por los propios sectores.

Todos estos objetivos se pretende alcanzarlos a través de acciones de comunicación como campañas publicitarias, acciones de relaciones públicas como la convocatoria de ruedas de prensa, utilización de prescriptores o líderes de opinión, acciones promocionales en el punto de venta y material divulgativo para la distribución, patrocinios comerciales, catálogos, asistencia de ferias nacionales e internacionales, etc.

En el tema de la investigación, algo que también resaltaban como carencia todos los planes, hacen referencia a poner en marcha alguna actuación en este sentido pero dirigidas a temas de marketing relacionados con el estudio del mercado y la comercialización de los productos. Sin embargo, no hay mención alguna a poner en marcha antes de las actuaciones citadas, una auditoría de imagen para conocer el punto de partida de los sectores, y poder establecer así, unas estrategias y planes de comunicación eficaces.

Con estas aclaraciones finalizaría el repaso a los planes de competitividad propuestos de cara al 2005-2007 para los sectores citados, sin embargo, a través de notas de prensa del IMPIVA, ya se ha anunciando la puesta en



marcha de los II Planes Sectoriales de Competitividad pero de los que todavía no se dispone de ejemplares definitivos. Habrá que esperar a disponer de ellos, para poder estudiarlos detenidamente puesto que de este modo se podrán conocer la eficacia y el éxito obtenido de los planes ya descritos, pero que todavía dejan seguro muchos temas pendientes. No obstante, en la nota de prensa emitida por el IMPIVA del 5 de enero de 2009 donde se anuncia la puesta en marcha de los segundos planes ya que dan ciertos datos del éxito obtenido por los anteriores<sup>616</sup>:

«El director general del IMPIVA, Daniel Moragues ha destacado la “alta participación” de las empresas de la *Comunitat* en estos segundos planes sectoriales de competitividad “lo que confirma el éxito de la convocatoria”. [...] Los sectores consolidados han recibido más de 21’6 millones de euros, lo que refleja un incremento del 84% respecto al año anterior. Cerámica, Textil, Calzado, Metal e Iluminación y Madera y Mueble aglutinan el 64% del presupuesto resuelto para los sectores consolidados. [...] Estos planes son una clara apuesta del *Consell* por potenciar el tejido empresarial valenciano y hacer frente a los nuevos retos, es por ello, que están diseñados teniendo en cuenta las necesidades reales de las empresas. [...] Los objetivos de los II planes sectoriales de competitividad pasan por el desarrollo de acciones comunes a los sectores consolidados y emergentes, potenciar la capacidad de las distintas asociaciones sectoriales para prestar servicios de alto valor añadido a las empresas y fomentar, a nivel sectorial y en combinación con otros programas, la cooperación interempresarial en actividades I+D+i.»

Con la reseña de esta nota de prensa, se da por terminado el marco teórico bajo el que se plantea esta tesis doctoral y que dará paso ahora, al trabajo de campo, con la finalidad de validar o no la hipótesis de partida formulada en el capítulo primero de esta investigación.

---

<sup>616</sup> GENERALITAT VALENCIANA (2009): “II Planes sectoriales de competitividad. El Consell aprueba 258 proyectos dentro de los II Planes Sectoriales de Competitividad”, nota de prensa emitida por el IMPIVA el 5 de enero de 2009.

### ***Conclusiones del capítulo quinto.***

Este capítulo, que cierra todo el marco conceptual y teórico de la tesis, ha pretendido aportar una descripción exhaustiva del universo de estudio de este trabajo, con el objetivo de dar paso en el capítulo siguiente a la selección de la muestra a estudiar en el trabajo de campo que se plantea, para la refutación de la hipótesis. Esta aproximación a los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, se ha realizado desde diferentes perspectivas tales como una descripción histórica y cualitativa, otra cuantitativa para conocer el peso que tienen en función de diferentes variables y finalmente, un análisis de la coyuntura actual por la que atraviesan. Esto ha dado como conclusión la caracterización de la situación que atraviesan a nivel de competitividad y sirve de enlace con la otra gran temática que se trata en este capítulo, la competitividad de estos sectores objeto de estudio. Las instituciones valencianas han puesto en marcha unos planes de competitividad empresarial, que ya presentan su segunda edición, a los que han adjudicado importantes ayudas para potenciar entre otros, estos sectores industriales ya que son considerados estratégicos para el desarrollo económico y social de la Comunidad Valenciana. Por tanto, estos planes también son objeto de análisis, no sin antes aproximarnos al concepto competitividad empresarial y a los aspectos determinantes que la caracterizan.

Se recalca que estos siete sectores protagonistas de la investigación, son tratados en todo momento de forma conjunta, aunque en algunos momentos se mencionen sus especiales particularidades, puesto que como se concluye en este capítulo tienen características comunes que los convierten en un *cluster* o distrito industrial, susceptible de ser tratado de forma conjunta como un todo.

Estas conclusiones son concretamente:

1ª.- Los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, determinados por D. Rafael Montero, Secretario General de la CIERVAL, Confederación de

Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana son: el sector de la agroalimentación, el sector del calzado, el sector de la cerámica, el sector de la iluminación, el sector del juguete, el sector del mueble y el sector textil, que incluye tanto textil-hogar prioritariamente, como textil-moda. Estos siete sectores tienen como características comunes las siguientes:

- Estructuras productivas consolidadas, fruto del despegue industrial de los años sesenta y principios de los setenta, por la apertura exterior de la economía española desde finales de la década de los cincuenta.
- Sectores todos ellos industriales, dedicados en gran medida a la producción de bienes de consumo, pero con tradición artesanal. Han experimentado un gran desarrollo tecnológico, aunque se trata de una tecnología muy accesible para la competencia, lo que les ha hecho perder valor competitivo puesto que sus grandes inversiones en producción, han sido fácilmente copiadas por países de economías emergentes.
- Estructura empresarial de pequeño y mediano tamaño y principalmente empresa familiar. Como pequeñas y medianas empresas familiares que son en su mayoría, se enfrentan a ciertos condicionantes por la naturaleza de su propiedad, como asegurar la continuidad del negocio en las diferentes transiciones, preservar la armonía familiar o encauzar las relaciones entre familia y empresa, también el liderazgo muchas veces fuerte y carismático de la propiedad, poca capacidad para financiar el crecimiento, gestión de recursos humanos deficiente, etc. lógicamente esto afectará a su actividad empresarial. Sin embargo, no se debe relacionar que sean empresas familiares con un estilo de dirección rudimentario, de escasos recursos y poca planificación, además, cortoplacista, por más que todavía aparezcan con frecuencia en muchas empresas estas características, a día de hoy, hay muchas otras pymes familiares, muy profesionalizadas y con altos índices de competitividad. Por el contrario, muchas veces esta característica, el ser pymes y familiares, les proporciona ventajas que hay que saber aprovechar como una estructura sencilla y adaptable, una atención

muy directa y personal de cara a los clientes, capacidad de especialización, etc.

- Son sectores industriales extensivos en mano de obra, aunque hasta hace poco tiempo relativamente cualificada y suficientemente barata, en la mayoría de los casos han aprendido el oficio en las propias empresas. Sin embargo, esto se ha convertido actualmente en una debilidad puesto que han surgido nuevos países industrializados, con costes sociales y laborales mucho más económicos, y que está haciendo peligrar su competitividad.
- *Clusters* caracterizados por una importante concentración geográfica en la Comunidad Valenciana, llegando hasta el punto de que hay ciudades o pueblos donde más del 50% de la población vive y trabaja de estos sectores. Por pertenecer a un *cluster* o distrito industrial tan concentrado, a estas empresas se les asocia una mayor capacidad competitiva.
- Aunque su mercado principal es el nacional, todos estos sectores tienen un carácter fuertemente exportador ya que la economía valenciana se fundamenta desde sus orígenes en la exportación, de productos agrícolas como los cítricos principalmente, lo que contribuye a generar en otros sectores una visión más abierta al exterior. A lo largo de los años estos sectores han sufrido vaivenes en sus exportaciones pero hasta finales del siglo pasado, se han mantenido con altos niveles y porcentajes de producto vendido a otros países.
- Los parámetros en los que basan su competitividad son especialmente el precio y la calidad técnica. Sin embargo, durante los últimos años, se está produciendo una preocupante pérdida de posiciones por parte de la Comunidad Valenciana en la lista de regiones con mayor dinamismo exterior y concretamente en los sectores tradicionales, una pérdida de competitividad, que debería llevar a una reflexión profunda en torno al modelo de especialización productiva en el que se ha instalado la economía valenciana y dichos sectores en particular.
- Todos estos sectores cuentan con fuertes asociaciones o federaciones empresariales e institutos tecnológicos que apoyan concretamente a

cada *cluster* en todos los temas de negociación sectorial, proyectos de desarrollo de I+D+i e incluso en algunos casos, con campañas de comunicación de apoyo al sector.

- Con sede central en la Comunidad Valenciana aunque su ámbito de actuación sea nacional e internacional.
- Aunque atravesaron un crecimiento espectacular tanto en el panorama nacional como en la comunidad entre los años '60 y '70, actualmente están atravesando una fuerte crisis de competitividad, lo que les está llevando a una reestructuración empresarial y también sectorial.

2ª.- Entre las debilidades que caracterizan a los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, según un estudio de la Cámara de Comercio de Valencia y los Planes de Competitividad realizados para cada uno de los sectores tradicionales, es la falta de inversión en la creación de imagen de marca no sólo particular de cada una de las empresas, sino también, debilidad de la propia marca España en la que se apoyan para potenciar sus mercados exteriores. Sin embargo, haciendo mención a los resultados del 2009 de la “Reputación de España en el mundo” elaborado por el Instituto de Análisis de Intangibles, las conclusiones generales son que la reputación de España es muy fuerte. Pero bien es cierto, que esa fortaleza está concentrada en atributos como atractivo natural y oferta de ocio y no tanto, en la relevancia de sus marcas y el atractivo de sus productos.

3ª.- Respecto a los resultados económicos más recientes de estos sectores, decir que el ciclo descendente que han sufrido este año, posiblemente haya alcanzado su mínimo durante el año 2009. Aún así, la expectativa es que no mostrarán un cambio de tendencia hasta que la actividad productiva registre una recuperación más visible, tal que permita mejorar la confianza de los empresarios a corto y medio plazo e incida positivamente, en las decisiones de inversión y de creación de empleo. Las expectativas de suave desaceleración esperadas hace un año por los empresarios valencianos para 2008, se han visto ampliamente superadas por los acontecimientos financieros sufridos a nivel internacional, los cuales se han traducido en una brusca caída

del ritmo de crecimiento de la economía real, tal y como se ve reflejado en un saldo negativo de la cifra de negocios. Además, por segundo año consecutivo, a la economía valenciana y española están claramente por debajo de la media europea. De todos modos, el sector industrial no es el más perjudicado por este panorama, ya que aunque el mercado nacional se haya estancado las exportaciones todavía arrojan datos moderadamente positivos.

4ª.- El panorama actual de las pymes en general no es mucho mejor ya que hay unos factores que obstaculizan y limitan su evolución y que igualmente están afectando a los sectores tradicionales de la comunidad. Estos factores son las dificultades de liquidez y de acceso a la financiación, las dificultades ocasionadas por el incremento de la morosidad y por el aumento del número de impagados y la presión de la competencia dada la atonía de la demanda. Sin embargo, hay ciertas señales positivas que hacen prever que a finales del 2009 pueda empezar cierta recuperación, estas son la evolución reciente de los mercados bursátiles, el comportamiento de los indicadores de confianza de los agentes, y en particular, de los consumidores y de los datos recientes sobre la evolución de los registros de afiliación y paro. Pero en ningún caso, puede afirmarse el fin del deterioro de la economía española.

5ª.- A través de la representación cuantitativa del sector se pretende dimensionar el universo de estudio de esta investigación para en el capítulo posterior poder determinar la muestra representativa a utilizar en el futuro trabajo de campo. Respecto a los datos más destacables se encuentran los siguientes:

- En los dos últimos años la tendencia en España ha sido la reducción del número total de empresas, siendo el sector industrial uno de los menos afectados y el de la construcción el más afectado de todos. Lo que sucede con la industria, es que esta tendencia descendente ya lleva varios años en marcha y es lenta pero continua, sin embargo, en la construcción la caída en picado ha sido este año 2009.
- El sector industrial en España es de los que menos peso tienen, tan sólo supone un 7'26% comparativamente con los otros sectores

empresariales. Sin embargo, en la Comunidad Valenciana el sector industrial aunque también lleva un camino descendente en número de empresas, proporcionalmente tiene mayor peso en la comunidad que la media de industria en España. El 11'9% de la industria total española está situada en la Comunidad Valenciana y además, la industria representa el 8'01% del total del tejido empresarial valenciano, porcentajes que no se alcanzan en otras comunidades autónomas como Cataluña o la Comunidad de Madrid.

- Respecto al tamaño de las empresas valencianas, prevalecen las microempresas (con 9 asalariados máximo) unas 352.691, seguidas de las pymes (con menos de 250 empleados) unas 22.824 y tan sólo, con 379 grandes empresas. Los sectores objeto de estudio están situados mayoritariamente entre la categoría de pyme, con alguna excepción de gran empresa.
- Estos sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana representan el 39% en número de empresas del total industria valenciana (según datos del 2007, hay 21.245 industrias de las que 8.313 pertenecen a los sectores tradicionales). En ingresos de explotación suponen el 30'8% (según datos del 2007, los ingresos de la industria valenciana son 64.489.987 miles de € de los que 19.919.634 pertenecen a los sectores tradicionales) y finalmente, en número de personas ocupadas representan el 50'6% (según datos del 2007, el total de personas ocupadas por la industria era de 321.257 de las que 139.585 pertenecen a los sectores tradicionales).
- Estas cifras demuestran que los sectores tradicionales suponen para la Comunidad Valenciana un sector estratégico por el peso porcentual que obtienen sobre el total del sector industrial, principalmente en número de personas ocupadas. Sin embargo, se demuestra como cierto cuando se ve la evolución a cinco años vista, que están perdiendo competitividad y esto, les está llevando a un decrecimiento constante en número de empresas y en número de trabajadores, lo que les hace perder también peso específico sobre el total de la industrial valenciana, donde antes todavía tenían mayor protagonismo.

6ª.- Estos sectores, auténticos generadores de empleo y riqueza, al ser estratégicos para la Comunidad Valenciana y por la situación crítica que atraviesan han sido objeto del desarrollo de los Planes de Competitividad elaborados por la *Generalitat Valenciana* para cada uno de los sectores excepto agroalimentación; calzado, cerámica, iluminación, juguete, mueble y textil. Estos planes que ahora ponen en marcha su segunda edición, surgen a raíz de un informe elaborado por la Cámara de Comercio de Valencia en el año 2004, donde retrataban la difícil situación que estaban atravesando y reclamaban por parte de las administraciones ayudas concretas para frenar la inercia de cierre de empresas y pérdida de empleo. Entre muchas otras medidas, por centrarse en el tema de interés para esta investigación, se reclamaba a la administración el ayudar a las empresas a desarrollar una visión estratégica de la actividad comercial con una planificación a medio y largo plazo, un conocimiento profundo de los mercados y el diseño de planes de marketing centrados en el diseño y adaptación del producto, la gestión de la marca, la creación y el mantenimiento de una imagen de marca y la adecuada gestión de los canales de distribución.

7ª.- Frente a esta demanda que retrata claramente una debilidad grande de estos sectores, se analizan las medidas adoptadas en los distintos planes de competitividad desarrollados para cada sector, de cara a mejorar la imagen del país, la imagen sectorial y la imagen corporativa individual de las empresas, tal como reclaman o detectan como necesidad los propios planes de competitividad. Sin embargo, las conclusiones que se pueden extraer de estos planes de competitividad es que no hay más que buenas intenciones en lo que a gestión de marcas se refiere, pues se detectan incongruencias en los planteamientos, dudas de si es mejor marca España o marca Europa y prácticamente es inexistente la ayuda a la potenciación de las marcas corporativas individuales de cada empresa. También se pretende potenciar la imagen sectorial a nivel estatal, pero tan sólo para dos de los sectores y eso sí, hay varias propuestas de etiquetas de calidad, distintivos de aspectos ecológicos, etc. que más bien dispersan esfuerzos respecto a la marca de la



propia empresa. Del mismo modo, que no hay mención alguna a poner en marcha antes de las actuaciones citadas, una investigación o auditoría de imagen para conocer el punto de partida de cada una de las marcas que pretenden apoyar, y poder establecer así, unas estrategias y planes de comunicación eficaces, sin embargo, sí se habla de campañas de publicidad y convocatoria de ruedas de prensa.

8ª.- Por tanto, es una oportunidad perdida por estos planes de competitividad y por los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, ya que es un hecho comprobado que las economías fuertes son economías con marcas fuertes. Es una consecuencia de su competitividad y aseguran la permanencia en el mercado y aportan valor añadido a los países. Ante la creciente globalización de los mercados, es de gran interés para los poderes públicos promover el desarrollo de las marcas porque la fortaleza de las marcas llevará a la fortaleza del país de hecho, desestabilizar a las marcas es desanimar a la inversión y la exportación. Sin embargo, es una realidad que a pesar del reconocimiento de la importancia estratégica de los recursos intangibles en el mundo empresarial, para el logro de una ventaja competitiva sostenida, los directivos se encuentran con problemas importantes, debido a que la información disponible sobre estos recursos es insuficiente, lo cual influye en la situación financiera de la empresa. En este sentido, la ausencia de información relevante, oportuna y fiable sobre estos recursos puede, y de hecho contribuye, a que los directivos tomen decisiones basadas únicamente en la información financiera que periódicamente publican las empresas, como es el caso de los estados financieros tradicionales.

9ª.- En la sociedad del conocimiento, en la sociedad de la información, los activos intangibles, como recursos no físicos, cumplen una doble misión: aportan valor y estabilidad a las empresas. 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. Pero si la buena noticia, como afirma Rafael Alberto Pérez es

que los intangibles son gestionables, algo ya tratado en el capítulo tercero de este marco teórico, queda por resolver como ya se ha apuntado, la difícil cuestión de la medición, y esto, es lo que dificulta la introducción en el mundo empresarial. No obstante, el que sea difícil de medir no quiere decir que no se puedan observar los resultados que se obtienen de dicha gestión.

10ª.- En definitiva, se toma como conclusión a este epígrafe la teoría del doble liderazgo de Rafael López Lita, donde las empresas para ser competitivas deben garantizar por una parte, su liderazgo en costes y por otro lado, su liderazgo en comunicación. En definitiva, crear empresas reputadas es la clave para crear empresas competitivas o como afirma Villafañe, 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.

***Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo quinto.***

AAKER, D. A. (2004): *Estrategia de cartera de marcas*. Gestión 2000, España.

ALLOZA, A. y PRADO, F. (2009) (Coord.): *Estudio sobre la reputación de España en el mundo, del instituto de análisis de intangibles*. Reputation Institute, BBVA y Ferrovial, Madrid.

ÁREA DE ESTUDIOS SECTORIALES DE IMPROVEN (2007): *“El sector de la alimentación camina hacia la dualidad entre marca propia y marca blanca”*. Conclusiones del I Centro de Competitividad e Innovación de la Alimentación, artículo en la revista Avanza de Improven, junio 2007.

BERMEJO, M. (2008): *Hacia la empresa familiar líder, una visión práctica y optimista*. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid.

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.

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2008): *“Resultados y perspectivas empresariales de la provincia de Valencia 2008-2009”*, informe elaborado por la Cámara de Comercio en septiembre de 2008, Valencia.

CEPYME (2009): *“Balance de un año de crisis en las pymes. Análisis y perspectivas de futuro”*, Informes económicos de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa. Fecha consulta: 4 septiembre de 2009.  
<http://www.cepyme.es/cepyme.html>

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

DE MIGUEL MOLINA, M. B. (2003): Tesis doctoral. *Análisis estratégico del sector del calzado en la Comunidad Valenciana. Un enfoque para su adaptación al entorno a medio y largo plazo*. Universidad Politécnica de Valencia.

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (2009): *Informe de actividades de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa 2007*. Fecha consulta: 11 septiembre de 2009.  
<http://www.ipyme.org/NR/rdonlyres/E86D08E0-DE95-4CD3-870F-93E97F7DCFEE/0/Memoria2007.pdf>

ECONOMÍA 3 (2008): “*La marca refuerza la competitividad de la empresa en el mercados global*”, artículo en el especial publicidad: la marca pág. 34-35, febrero 2008, Valencia.

GARCÍA OROSA, B. (2005): *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Netbiblo, España.

GENERALITAT VALENCIANA (2004): *Ardán 2004. Directorio de empresas e informe económico-financiero y de la competitividad de la Comunidad Valenciana*. IMPIVA, Valencia.

GENERALITAT VALENCIANA (2005): *Plan de competitividad. Sector del calzado, componentes del calzado y curtidos de la Comunidad Valenciana 2005-2007*. IMPIVA, Valencia.

GENERALITAT VALENCIANA (2005): *Plan de competitividad. Sector de la cerámica de la Comunidad Valenciana 2005-2007*. IMPIVA, Valencia.

GENERALITAT VALENCIANA (2005): *Plan de competitividad. Sector del metal e iluminación de la Comunidad Valenciana 2005-2007*. IMPIVA, Valencia.

GENERALITAT VALENCIANA (2005): *Plan de competitividad. Sector del juguete de la Comunidad Valenciana 2005-2007*. IMPIVA, Valencia.

GENERALITAT VALENCIANA (2005): *Plan de competitividad. Sector de la madera y el mueble de la Comunidad Valenciana 2005-2007*. IMPIVA, Valencia.

GENERALITAT VALENCIANA (2005): *Plan de competitividad. Sector textil de la Comunidad Valenciana 2005-2007*. IMPIVA, Valencia.

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)

GIULIANI, E. y RABELLOTTI, R. (Edit.) (2005): *Clusters facing competition: the importance of external linkages*. Ashgate, UK.

INSTITUTO DE TECNOLOGÍA CERÁMICA (2009): *Informe del consumidor, el proceso de decisión de compra de recubrimientos*. Observatorio Cerámico, Castellón.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2009): *Directorio central de empresas (DIRCE)*. Fecha consulta: 10 septiembre de 2009.  
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft05>

INSTITUTO VALENCIANO DE ESTADÍSTICA (IVE) (2009): *Encuesta industrial anual de empresas por sectores de actividad*. Fecha consulta: 14 agosto de 2009. <http://www.ive.es/>

INSTITUTO VALENCIANO DE LAS EXPORTACIÓN (IVEX) (Marzo 2009): *Informe sobre el sector cerámico de la Comunidad Valenciana*. Generalitat Valenciana.

INSTITUTO VALENCIANO DE LAS EXPORTACIÓN (IVEX) (Abril 2009): *Informe sobre el sector juguetes y juegos de la Comunidad Valenciana*. Generalitat Valenciana.

INSTITUTO VALENCIANO DE LAS EXPORTACIÓN (IVEX) (Junio 2009): *Informe sobre el sector agroalimentario de la Comunidad Valenciana*. Generalitat Valenciana.

INSTITUTO VALENCIANO DE LAS EXPORTACIÓN (IVEX) (Junio 2009): *Informe sobre el sector textil de la Comunidad Valenciana*. Generalitat Valenciana.

KAPFERER, J. N. y THOENIG, J. C. (1991): *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. McGraw-Hill, Madrid.

LACASA Y BLAY, A. S. (2004): *Gestión de la comunicación empresarial*. Gestión 2000, Barcelona.

LAGUNA PLATERO, A. (Coord.) (2000): *La comunicación en los '90. El mercado valenciano*. Universidad Cardenal Herrera-CEU, Fundación Universitaria San Pablo CEU, Valencia.

LÓPEZ LITA, R. (1990): *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*. Ciencias Sociales, Madrid.

— (2000): *Comunicación: la clave del bienestar social*. El Drac, Madrid.

LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel Comunicación, Barcelona.

MIRANDA ENCARNACIÓN, J. A. (2008): “*Eficiencia colectiva y competitividad internacional: La exportación de los distritos industriales valencianos en el último tercio del siglo XX*”, conferencia en el IX Congreso Internacional de la

Asociación Española de Historia Económica, Sesión A2: Empresas y distritos industriales en el mercado mundial, del 9 al 12 de septiembre de 2008, Universidad de Murcia.

MUSSONS SELLÉS, J. (1997): *La empresa y la competitividad*. Ed. Aula Teórica, Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona.

OLINS, W. (2004): *Las marcas según Wally Olins*. Turner, Madrid.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2004): “*Algunas claves para entender las fuentes de la competitividad empresarial. Evidencias empíricas sobre el mapa de conocimiento organizativo*”, artículo en la revista Boletín Económico del ICE (Información Comercial Económica) nº 2818, del 4 al 10 de octubre de 2004, Madrid.

PÉREZ, R. A. (2001): *Estrategias de comunicación*. Ariel Comunicación, Barcelona.

PÉREZ CASTRO, c. y SALINAS, G. (2008): *Valoración y evaluación de marcas, medir para crear valor*. Deusto, Barcelona.

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.

PORTER, M. E. (2008): *On competition. Updated and expanded edition*. Harvard Business Review, Boston.

PUIG BLANCO, F. (2006): Tesis doctoral. *La influencia del distrito industrial y del subsector en la actividad empresarial. Una aplicación al sector textil-confección*. Universidad de Valencia.

RUBIO BAÑÓN, A. y ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (2002): “Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme”, artículo en la revista Cuadernos de Gestión, Vol. 2, nº1, año 2002, Universidad de Murcia.

UNIVERSITAT JAUME I y GRUPO MIBALIA (2007): *Mapa de intangibles de la Comunidad Valenciana*. Proyecto MIVA. Fecha última consulta: 10 septiembre de 2009. [www.marcasvalencianas.com](http://www.marcasvalencianas.com)

VALDALISO GAGO, J. M. (2004): “La competitividad internacional de las empresas españolas y sus factores condicionantes: algunas reflexiones desde la historia empresarial”, artículo en la revista Historia Industrial nº 26, Bilbao.

VERHEUGEN, G. (2006) (Miembro de la comisión Europea, Responsable de Empresa e Industria): *La nueva definición de pyme. Guía del usuario y ejemplo de declaración*. Oficina de publicaciones de la Unión Europea.

VILLAFAÑE GALLEGO, J. (2000): *Informe anual sobre el estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide, Madrid.

– (2003): *Informe anual sobre el estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide, Madrid.

– (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide, Madrid.

– (2007): *Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall, España.

YBARRA, J. A. (Dir.) y OTROS (2007): “Herramientas para el cambio en sistemas productivos locales: la experiencia española del proyecto LISP (Local initiatives and social partnership: the management of change in local productive systems)”, informe para el Seminario Final, 22 de enero de 2007, Universidad de Alicante.



**MARCO EMPÍRICO: TRABAJO DE CAMPO**



**Capítulo sexto.**

**Metodología del trabajo de campo I, II y III.**



## Índice del capítulo sexto.

*Página*

### **Metodología del trabajo de campo I, II y III.**

6.1.- Consideraciones previas a la metodología. ....	511
6.2.- Revisión de la formulación de la hipótesis. ....	514
6.3.- Metodología y muestra seleccionada para los trabajos de campo. ....	515
6.3.1- Trabajo de campo I y II: Sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. ....	518
6.3.1.1.- Muestra seleccionada. ....	519
6.3.1.2.- Entrevista en profundidad: el testimonio oral y el papel del entrevistador. ....	527
6.3.1.3.- Presentación, monitorización y justificación de los cuestionarios. ....	530
6.3.1.4.- Explicación del análisis realizado. ....	549
6.3.2.- Trabajo de campo III: Expertos en comunicación valencianos.	550
6.3.2.1.- Muestra seleccionada. ....	551
6.3.2.2.- <i>Focus Group</i> : organización, desarrollo y el papel del moderador. ....	553
6.3.2.3.- Explicación del análisis realizado. ....	562
 <i>Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo sexto.</i> .....	 564



## 6.1.- Consideraciones previas a la metodología.

Antes de iniciar este capítulo, se debe señalar que la metodología empleada en esta investigación ha estado inspirada en ciertos aspectos, por la utilizada por el director de esta tesis, en su libro “Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro”<sup>617</sup>, aunque también se debe matizar que con alguna diferencia fruto de la necesidad de adaptación lógica a las particularidades del objeto de estudio de este trabajo de campo. En cualquier caso, una de las diferencias es que la investigación del Catedrático de Universidad Rafael López Lita hace uso de técnicas tanto cualitativas como cuantitativas y en concreto esta tesis, como ya ha sido apuntado en el capítulo primero, es puramente cualitativa por considerarse la metodología idónea, ante las características y necesidades de la misma.

Concretamente, este capítulo pretende precisar previamente al inicio del trabajo de campo, diversas cuestiones metodológicas que deben tenerse en consideración antes de su puesta en marcha y después de su realización. Una de las primeras, aunque ya ha sido apuntada en capítulos anteriores es recordar, que el objeto de estudio de esta investigación y la gran diferencia con las investigaciones consideradas precedentes y revisadas específicamente en los capítulos cuarto y quinto, son:

1º.- Que el análisis de esta tesis se centra en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, considerándolos un conjunto con suficientes características homogéneas como para tratar a los siete *clusters* (agroalimentación, calzado, cerámica, iluminación, juguete, mueble y textil) como un conjunto o distrito industrial específico.

2º.- Que la investigación centra su interés en la gestión y en las estrategias de comunicación corporativa que estos sectores realizan y que les lleva a

---

<sup>617</sup> LOPEZ LITA (2001).

alcanzar una imagen corporativa, alejándose de la perspectiva exclusivamente publicitaria o de comunicación comercial y de producto, que se realiza en la mayoría de las investigaciones consideradas como antecedentes.

También en este capítulo sexto, se realiza un primer examen de la hipótesis planteada en el capítulo primero, una vez que ya han sido revisadas todas las investigaciones previas y ya se ha planteado un marco teórico y conceptual concreto, ahora se está en disposición de plantear si es necesario modificarla o ratificarla tal cual había sido formulada. A partir de ahí, se establecerán las muestras representativas del universo de estudio ya definido y determinando en el capítulo cuarto, de los profesionales de la comunicación valencianos y en el capítulo quinto, de los sectores tradicionales de la comunidad, para así acabar estableciendo la muestra representativa, sobre la que se plantearán los trabajos de campos y los interlocutores válidos, para la obtención de conclusiones efectivas.

Finalmente en este capítulo, se presentarán y justificarán los métodos empleados en función del perfil de la muestra y finalmente, la fórmula de análisis a utilizar para poder extraer las conclusiones de esta investigación cualitativa. También aquí, se debe hacer un inciso y justificar que la fórmula de análisis utilizada en una de las partes del trabajo de campo, está inspirada en el estudio que hace la Doctora Lorena López Font en sus tesis<sup>618</sup> de importante referencia para esta investigación, utilizando como se explicará en el correspondiente apartado, el análisis horizontal de cada cuestión planteada a la muestra representativa.

Con el objetivo de clarificar y proporcionar una visión global de la metodología general de la tesis doctoral y específicamente la del trabajo de campo, tema que ahora interesa, se adjunta a continuación el gráfico resumen de la misma, que ya se planteó en el capítulo primero para que sirva de guía explicativa del sistema utilizado en esta investigación.

---

<sup>618</sup> LÓPEZ FONT (2005).



## TÍTULO DE LA TESIS

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.

Capítulo 1: Introducción, hipótesis y metodología.

## MARCO TEÓRICO: FASE DOCUMENTAL

Capítulo 2: La comunicación corporativa como activo estratégico empresarial.

Capítulo 3: La gestión estratégica de la comunicación corporativa.

Capítulo 4: Particularidades de la gestión de la comunicación en pymes. Aprox. al anunciante valenciano y a los sect. tradic. Com. Valenciana.

Capítulo 5: La competitividad empresarial en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.

## MARCO EMPÍRICO: TRABAJO DE CAMPO

Capítulo 6: Metodología del trabajo de campo I, II y III.

### TRABAJO DE CAMPO I y II: Capítulo 7 ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD

Asociaciones empresariales representantes de cada sector tradicional de la CV. (7 entrevistas).

Cuatro empresas de cada uno de los siete sectores tradicionales de la CV (28 entrevistas).

### TRABAJO DE CAMPO III: Cap. 8 2 FOCUS GROUP

Junta de Gobierno del Ilustre Colegio Oficial de Publicitarios y RRPP de CV

Junta de Gobierno de la Asociación de Agencias de Publicidad de la CV.

#### Conclusiones parciales sobre:

Los activos tangibles e intangibles en los que basan su competitividad.

Confrontación de las conclusiones parciales, trabajo de campo I y II.

#### Conclusiones parciales sobre:

Cómo gestionan su comunicación corporativa y qué estrategias utilizan.

#### Conclusiones parciales sobre: FASE PROSPECTIVA

Áreas de mejora a nivel comunicativo y claves para propiciar el desarrollo en la materia.

#### Conclusiones parciales sobre: FASE PROSPECTIVA

Áreas de mejora a nivel comunicativo y claves para propiciar el desarrollo en la materia.

## MARCO CONCLUSIVO: VERIFICACIÓN HIPÓTESIS

Capítulo 9: Conclusiones finales, verificación de la hipótesis y futuras líneas de investigación.

## 6.2.- Revisión de la formulación de la hipótesis.

Después de haber superado la fase documental y planteado el marco teórico, se considera necesario volver a revisar la hipótesis, ya vista en el capítulo primero, con la finalidad de verificar si sigue siendo válida y como tal, se vuelve a formular o debe ser enunciada con alguna matización. De este modo, servirá de referencia en todo el proceso de trabajo de campo, hasta que llegue el momento de refutarla definitivamente. Ya que tomando como referencia a Bompiani<sup>619</sup>, se afirma que es requisito de la investigación científica el decir sobre el objeto, cosas que todavía no han sido dichas o bien revisar con óptica diferente, las cosas que ya han sido dichas, para ello es fundamental la revisión constante de la hipótesis.

La hipótesis de esta tesis doctoral afirma que:

- Los denominados sectores empresariales tradicionales de la Comunidad Valenciana siguen teniendo actualmente aquello que les caracterizó en sus inicios, una mentalidad eminentemente productora y esto, 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.
- 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. Efectivamente, tampoco tienen entre sus prioridades la comunicación corporativa y el poner los medios y recursos necesarios para llevar a cabo una gestión estratégica y eficiente de la misma.

---

<sup>619</sup> BOMPIANI, TASCABILI (1977) Pág. 49.

- Por tanto, la gestión de su comunicación está basada únicamente en la aplicación de técnicas exclusivamente publicitarias, guiados por la intuición, con objetivos puramente comerciales, sin previa definición y sin metodología clara. Y esto, les lleva a que las pocas experiencias que tienen en publicidad, sean negativas y carentes de resultados y por ello, son desconfiados ante lo que la comunicación les puede reportar.
- Finalmente, se tratará de verificar si son sus condicionantes estructurales, ya que mayoritariamente son pequeñas y medianas empresas, y por lo tanto se les presupone con recursos humanos y económicos limitados, lo que las hace tener estas carencias en materia de comunicación o si se pueden establecer otras causas, que justifiquen esta situación antes descrita.

En último lugar, se pretende llevar a cabo una fase proyectiva, en la que poder establecer unas claves que ayuden a integrar, dar coherencia y a rentabilizar, siempre de una manera realista y cercana a su coyuntura y sus recursos, la gestión de la comunicación como factor determinante de su competitividad.

Pues bien, una vez examinada la hipótesis en contraste con el marco conceptual planteado, se determina que la primera y única versión formulada en el capítulo primero sigue siendo válida ante las evidencias planteadas principalmente por las investigaciones previas a esta tesis doctoral.

### **6.3.- Metodología y muestra seleccionada para los trabajos de campo.**

Como se planteaba al inicio de este trabajo, esta es una tesis ligada a la experiencia práctica y por tanto, debe realizarse una intervención directa con y en el objeto de estudio, puesto que después de concluir el marco teórico se ve necesario profundizar más allá de lo puramente documental. Por tanto, esta investigación no puede ceñirse a una intervención exclusivamente teórica

aunque crucial, sino que se deben extraer también, datos a partir de la experiencia práctica de sus protagonistas. Además estos protagonistas de la investigación, las empresas pertenecientes a los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana y los profesionales de la comunicación valenciana, son grupos ya muy consolidados, que como sectores tienen muchos años de experiencia y están integrados plenamente en la economía valenciana con un peso específico importante y por tanto, son considerados interlocutores vitales para la investigación.

Ante esta realidad, el método cualitativo es el idóneo para el desarrollo de este trabajo de campo, ya que las investigaciones cualitativas tratan de comprender a las personas dentro del marco de referencia de ellas mismas, por tanto resulta esencial experimentar cómo gestionan, los protagonistas, la comunicación corporativa tal como ellos la experimentan. Los investigadores cualitativos según Álvarez-Gayou<sup>620</sup>, se identifican con las personas que estudian para comprender cómo ven las cosas. Y en este sentido dice textualmente citando a su vez a Burgess:

«Si estudiamos a las personas cualitativamente, llegamos a conocerlas en lo individual y a experimentar lo que ellas sienten en sus luchas cotidianas en la sociedad, ya que de hecho, con muchos de los entrevistados hemos traspasado la parte puramente formal y nos han hecho partícipes de sus luchas morales, sus éxitos y fracasos, en el esfuerzo por asegurar su destino en un mundo demasiado frecuentemente en discordia con sus esperanzas e ideales.»

Por tanto, el trabajo de campo a través del método cualitativo asegura la obtención de dos de los objetivos principales de la investigación:

- Analizar, sintetizar y diagnosticar el grado de desarrollo a nivel de comunicación corporativa de las empresas pertenecientes a los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.

---

<sup>620</sup> ALVAREZ-GAYOU JURGENSON, JUAN LUIS (2003), pág. 25 y 26.

- Valorar y establecer unas claves para el desarrollo de políticas de comunicación corporativas, teniendo en consideración los puntos fuertes y las áreas de mejoras detectadas.

Eso sí, teniendo en cuenta que la investigación cuantitativa se basa en tres conceptos fundamentales que deben darse en su correcto desarrollo: la validez, la confiabilidad y la muestra<sup>621</sup>. La validez, en este paradigma, implica que la observación, la medición o la apreciación se enfoquen en la realidad que se busca conocer y no en otra. La confiabilidad se refiere a resultados estables, seguros, congruentes, iguales a sí mismos en diferentes tiempos y previsibles. La confiabilidad se considera externa cuando otros investigadores llegan a los mismos resultados en condiciones iguales, e interna cuando varios observadores concuerdan en los hallazgos al estudiar la misma realidad. Por tanto, confiabilidad y validez a partir de la triangulación de métodos, lo que significa la utilización de varios métodos para verificar resultados o bien contar con la opinión de uno o más investigadores en la interpretación de esos resultados. Y esto es lo que se pretende con los trabajos de campo I, II y III, como ahora se verá, donde se da una triangulación metodológica y de datos, ya que se utilizan diferentes métodos y diversas fuentes para estudiar un mismo problema.

Respecto al tercer concepto fundamental, la muestra, esta debe sustentar la representatividad de un universo y se presenta como factor crucial para generalizar los resultados. Sin embargo, hay que hacer hincapié que en la investigación cualitativa, no interesa la representatividad, de hecho, una investigación puede ser valiosa si se realiza en un solo caso (estudio de un caso). Sin embargo, es un hecho incontrovertible que hoy en día la investigación cualitativa, aún sin aspirar a la representatividad o a la generalización, se utiliza ampliamente en el mundo de los negocios y del mercado, sobre todo por medio de la utilización de grupos focales y sus resultados frecuentemente se toman como base de decisiones que implican grandes riesgos. Por tanto, aunque cuantitativamente se puede justificar la

---

<sup>621</sup> ALVAREZ-GAYOU JURGENSON, J. L. (2003), pág. 32 y 33.

muestra seleccionada en los trabajos de campo I, II y III, como se verá más adelante, esta no pretende ser representativa estadísticamente y sí, ser una muestra de conveniencia en función de los objetivos planteados.

### **6.3.1- Trabajo de campo I y II: Sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.**

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. Para ello, era necesario conocer la situación general por la que atraviesan en términos de competitividad, crecimiento, etc. determinar qué entienden y en qué lugar sitúan la comunicación empresarial, y cuáles son, las claves para propiciar un mayor desarrollo en la materia, si fuera oportuno.

Después de la reunión en marzo de 2006 con el Secretario General de la CIERVAL (Confederación de Organizaciones Empresariales de la Comunidad Valenciana), D. Rafael Montero para la determinación de cuáles eran los sectores objeto de esta tesis, él mismo designó como interlocutor de la confederación con esta investigación a D. José Barona. Él, como Director del Área de Economía de la CIERVAL debía colaborar con esta tesis por un lado, a concretar y establecer la muestra más representativa posible y a facilitar el primer contacto con los siete sectores seleccionados.

Pues bien, para alcanzar el objetivo propuesto a trabajar 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.

Estos fueron los interlocutores que la CIERVAL y la doctoranda, consideraron como válidos para poder ser portavoces y reflejar la situación del sector en términos generales y en términos de comunicación corporativa. Con estos dos colectivos se llevó a cabo el trabajo de campo I y II durante los meses de junio, julio, agosto y septiembre de 2006 que consistió en entrevistas en profundidad individuales. Durante el 2007 se remitieron dichas entrevistas transcritas a cada uno de los protagonistas, con la finalidad de que fueran revisados y aprobados los contenidos. Durante el 2008 se observaron en la economía y la competitividad de estos sectores grandes cambios coyunturales, y fue a principios del 2009, ante la situación tan convulsa que se estaba viviendo en el panorama empresarial español y del que no eran ajenos los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, cuando se volvió a contactar con todos ellos, con la finalidad de poder precisar si se habían producido grandes cambios en lo que a la gestión de su comunicación corporativa y a su situación general se refiere.

#### **6.3.1.1.- Muestra seleccionada.**

Una vez revisado en capítulos anteriores, el universo de estudio de esta investigación, tanto a nivel cualitativo como cuantitativo, se procede ahora a la selección de la muestra que los representará en este trabajo de campo I y II. A pesar de que se trata, como ya ha sido apuntado, de una muestra cualitativa de conveniencia, ante el gran número de empresas que conforman el universo de estudio, si se recuerda eran 8.313 en el año 2007, se plantea la conveniencia de realizar dos tipos de aproximaciones, una a través de las asociaciones que hablan en nombre de todos sus asociados y otra, directamente con las empresas de los sectores seleccionados.

#### **1ª MUESTRA, TRABAJO DE CAMPO I.**

#### **ASOCIACIONES REPRESENTANTES DE LOS SIETE SECTORES SELECCIONADOS.**

En esta primera muestra se establece a su vez que el mejor interlocutor es el que ostenta el cargo de Secretario General de cada asociación o en su defecto

al Director General, puesto que suele ser una persona con muchos años de experiencia en el sector, trayectoria consolidada y con un conocimiento global de todos los aspectos relevantes.

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.

<u>SECTOR TRADICIONAL CV</u>	<u>ASOCIACIÓN EMPRESARIAL</u>
<b>1.- AGROALIMENTACIÓN</b>	FEDACOVA (Federación empresarial de agroalimentación de la Comunidad Valenciana) <b>D. José Granell Pascual</b> (Secretario General) ÁMBITO ACTUACIÓN: Comunidad Valenciana. Nº ASOCIADOS: 32 Asociaciones que representan un total de 2.100 empresas.
<b>2.- CALZADO</b>	AICE (Asociación de Industriales de calzado de Elche) FICE (Fed.de Industriales de calzado de la Comunidad Valenciana) <b>D. Pedro Méndez Reyes</b> (Secretario General de ambas asociaciones) ÁMBITO ACTUACIÓN: Representa el sur de provincia Alicante con AICE y Nacional con FICE. Nº ASOCIADOS: 230 empresas asociadas en AICE.
<b>3.- CERÁMICA</b>	ASCER (Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos) <b>Dña. Ana Martínez</b> (Responsable Comunicación y Prensa) ÁMBITO ACTUACIÓN: Nacional. Nº ASOCIADOS: 200 empresas asociadas (de las que la mayoría están concentradas en la Comunidad Valenciana).
<b>4.- ILUMINACIÓN</b>	ARVET (Agrupación de Exportadores de Transformados - Aparatos Iluminación) FEDAI (Federación Española de Asoc. de Industriales y Exportadores de Aparatos de Iluminación) <b>D. Vicente Martínez</b> (Director de ARVET) <b>Dña. Mª Ángeles Muñoz</b> (Directora de FEDAI) ÁMBITO ACTUACIÓN: ARVET Com. Valenciana y FEDAI nacional. Nº ASOCIADOS: 100
<b>5.- JUGUETE</b>	AEFJ (Asociación Española de Fabricantes de Juguetes) <b>D. José Antonio Pastor</b> (Director General Adjunto) ÁMBITO ACTUACIÓN: Nacional. Nº ASOCIADOS: 100 empresas asociadas (de las que la mayoría están concentradas en la Comunidad Valenciana).



6.- MUEBLE	ANIEME (Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España) Dña. <b>Amparo Bertomeu</b> (Directora General) ÁMBITO ACTUACIÓN: Nacional Nº ASOCIADOS: 250 empresas asociadas (de las que la mayoría están concentradas en la Comunidad Valenciana).
7.- TEXTIL	ATEVAL (Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana) D. <b>José Serna</b> (Secretario General) ÁMBITO ACTUACIÓN: Comunidad Valenciana. Nº ASOCIADOS: 530 empresas asociadas.

Se debe matizar que aunque la primera intención fue la de entrevistar a los Secretarios Generales de cada asociación, esto sólo fue posible en el caso del sector de la agroalimentación, del calzado y del textil. En el caso del sector cerámico, D. Pedro Rianza, Secretario General de ASCER, delegó en la Responsable de Comunicación y Prensa de la asociación Dña. Ana Martínez. También en el sector de la Iluminación hubo variaciones ya que las personas indicadas por D. José Barona eran los presidentes de ARVET y FEDAI y delegaron en sus respectivos Directores Generales D. Vicente Martínez y Dña. M<sup>a</sup> Ángeles Muñoz, respectivamente. Y finalmente apuntar que no se consideró oportuno entrevistar a la Federación Valenciana de la Madera puesto que ANIEME como Asociación del Mueble, era más apropiada que la de la madera y de esta, se entrevistó también a su Directora General.

Como se aprecia en el cuadro anterior se plantean:

- Siete entrevistas a asociaciones, una por cada sector investigado.
- Ocho entrevistados, ya que en el sector de la iluminación serán dos personas representantes de dos asociaciones, aunque ambos deciden hacer tan sólo una entrevista representando al global del sector.
- Nueve las asociaciones representadas, puesto que alguno de los entrevistados representa a más de una asociación, como en el sector del calzado.

Se podría decir, según las cifras del cuadro siguiente, que estas siete entrevistas constituyen la situación de 4771 empresas, a las que representan.

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	230 (no en el total)	0	1705 (incluidas las 230 de AICE)
	FICE Nacional	2584 (66% C.Val.)	879	
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
<b>TOTALES nº empresas:</b>		<b>5844</b>	<b>1073</b>	<b>4771</b>
<b><u>Nº TOTAL EMPRESAS QUE REPRESENTAN DE COM. VALENCIANA: 4771</u></b>				
Fuente: Elaboración propia con los datos extraídos de los informes anuales de las asociaciones, de las webs corporativas y corroboración de los entrevistados.				

**2ª MUESTRA, TRABAJO DE CAMPO II.**

**SELECCIÓN DE CUATRO EMPRESAS DE CADA UNO DE LOS SIETE SECTORES.**

Esta 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. A ellos se les solicita después de la entrevista, que nos den los datos y el contacto, siempre que lo consideren oportuno, de las empresas de su sector que consideren representan el término medio de su

sector a nivel de desarrollo en comunicación corporativa. Cuando se les solicita este dato, la entrevista ya ha finalizado, y son conscientes de cuáles pueden ser las empresas que representen la media del sector en este tema. 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>622</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, así que por más amplia que sea la muestra, parece muy poco probable que la información cambie sustancialmente.

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 (destacadas en el cuadro que a continuación se incluye, en color) y la situación media de la mayoría de empresas (en el cuadro que a continuación se incluye en blanco y negro).

Con todos estos condicionantes, la muestra definitiva del trabajo de campo II es la siguiente:

---

<sup>622</sup> ALVAREZ-GAYOU JURGENSON, J. L. (2003), pág. 33.

<u>SECTOR EMPRESARIAL CV</u>	<u>EMPRESA ENTREVISTADA</u>
<b>1.- AGROALIMENTACIÓN</b>	(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)
<b>2.- CALZADO</b>	(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)
<b>3.- CERÁMICA</b>	(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)
<b>4.- ILUMINACIÓN</b>	(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)

<b>5.- JUGUETE</b>	(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)
<b>6.- MUEBLE</b>	(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)
<b>7.- TEXTIL</b>	(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)

Antes de comenzar el trabajo de campo II con estas empresas, se realizaron dos entrevistas de monitorización, con el objetivo de determinar quien era la persona idónea para realizar la entrevista en profundidad y el formato definitivo del cuestionario, tema que se tratará más adelante. Respecto a la determinación de quien debía ser entrevistado en un caso, el de Tejas Borja, se realizó la entrevista al Director General que ostenta el cargo también de Administrador y a la Responsable de Marketing y en el otro caso, en la empresa Mapisa, al Gerente directamente. Las dos empresas seleccionadas para la monitorización eran empresas de similar estructura a las de la

muestra, pertenecientes a los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana y de fácil acceso a la dirección. Era necesario cierto nivel de confianza para pre-testar el cuestionario, pues debían indicar si en algún caso no entendían alguna pregunta, necesitaban aclaración o querían dar su punto de vista sobre el cuestionario, etc.

Las dos empresas entrevistadas en la monitorización fueron:

- **TEJAS BORJA, SECTOR CERÁMICO, D. Pablo Casanova (Administrador) y Dña. Teresa Martínez (Directora de Marketing).**  
Nº EMPLEADOS: 400 FACTURACIÓN '05: 36.000.000 €
- **MAPISA, SECTOR CERÁMICO, D. David Moliner (Gerente)**  
Nº EMPLEADOS: 101 FACTURACIÓN '05: 13.450.000 €

Y las conclusiones extraídas, después de las entrevistas en profundidad de monitorización, referentes a la muestra fueron las siguientes:

1ª.- Siempre que fuera posible, la prioridad debía ser entrevistar al gerente o director general de la empresa, puesto que el grado de sinceridad y conocimiento global de todos los ámbitos de la compañía eran superiores, sin duda alguna al de la persona que gestiona la comunicación, ya que el interés de esta persona es más, justificar la buena labor que realiza, que ser crítico y analítico con los puntos fuertes y débiles que tienen en la materia.

2ª.- Además se demostraba la conclusión extraída en el marco conceptual donde se apreciaba que las tomas de decisiones en materia de comunicación estaban en manos de la dirección exclusivamente.

3ª.- Si no fuera posible entrevistar a la dirección general sí sería necesario hacerlo a la persona responsable de la gestión de la comunicación, bien sea el responsable de comunicación, el responsable de marketing, la dirección comercial, etc.

Finalmente de las 28 entrevistas realizadas a la muestra antes indicada:  
18 fueron realizadas a gerentes o directores generales,  
2 a miembros del comité de dirección de la empresa que a su vez gestionaban el tema de la comunicación y la labor comercial respectivamente,  
3 a directores de marketing,  
2 a directores o responsables de comunicación,  
2 directores comerciales  
1 a la dirección técnica de la interprofesional, que tiene una estructura organizacional distinta al resto de la muestra.

#### **6.3.1.2.- Entrevista en profundidad: el testimonio oral y el papel del entrevistador.**

Como ya ha sido apuntado para alcanzar los objetivos propuestos por el trabajo de campo I y II, se considera que la entrevista en profundidad individual, es la técnica más indicada para poder hacer una clara radiografía de cómo gestionan la imagen y la comunicación corporativa, los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. Puesto las entrevistas que se han realizado están de acuerdo con las características que Visauta<sup>623</sup> apunta y que apoyan a la investigación: que se trata de una comunicación verbal, con un alto grado de estructuración, con una finalidad específica, en situación asimétrica entre los miembros que toman parte, tanto entrevistado como entrevistador, se favorece un proceso bidireccional y las preguntas son formuladas de antemano y aunque se deja que aparezcan temas no contemplados en el cuestionario inicial, sí se hace hincapié en redirigir la respuesta en el caso de que no trate exactamente el tema de interés.

---

<sup>623</sup> VISAUTA VINACUA, B. (1989), pág. 236.

Además, la entrevista en profundidad, como debe seguir el modelo de una conversación normal, y no un intercambio formal de preguntas y respuestas, da lugar a la obtención de una información rica y acorde con los objetivos que el investigador haya marcado. No obstante, es cierto que los investigadores cualitativos no pueden eliminar sus efectos sobre las personas que estudian, pero sí al menos, deben intentar controlarlos y reducirlos al mínimo<sup>624</sup>. También Balcells<sup>625</sup> apunta esta limitación de la entrevista en profundidad, la introducción de la ecuación personal del entrevistador, por ello, insiste en el papel del entrevistador que debe limitarse a ser como un espejo en el que se reflejen los hechos u opiniones de los demás.

Sin embargo, Herbert Blumer citado por Juan Luis Álvarez-Gayou dice textualmente respecto al tema de la objetividad:

«Tratar de aprehender el proceso interpretativo permaneciendo distanciado como un observador objetivo y rechazando el rol de unidad actuante equivale a arriesgarse al peor tipo de subjetivismo; en el proceso de interpretación, es probable que el observador objetivo llene con sus propias conjeturas lo que le falte en la aprehensión del proceso tal como él se da en la experiencia de la unidad actuante que lo emplea.»

Por tanto, como conclusión a este tema, decir que se debe lograr la máxima objetividad del entrevistador, siendo conscientes de que la plena objetividad no existe y que además, es imposible ser meros observadores de la historia. A través de esta investigación, se es consciente que incluso antes de la presentación de conclusiones, al realizar estas entrevistas en profundidad a los gerentes de las empresas, se ha provocado en nuestros interlocutores una reflexión e incluso en algunos de ellos nuevas inquietudes, para las que nos han pedido que se les de respuesta y por ello, sin quererlo se ha participado de esta realidad.

Otro rasgo característico de la entrevista en profundidad es la necesidad de un largo tiempo, en el que entrevistador y entrevistado puedan ir tratando los

---

<sup>624</sup> ALVAREZ-GAYOU JURGENSON, J. L. (2003), pág. 24-25.

<sup>625</sup> BALCELLS I JUNYENT, J. (1994), pág. 235.



distintos temas a plantear sin prisas y con capacidad para reflexionar y profundizar en la materia. Y de este modo se hizo, puesto que la mayoría de las entrevistas realizadas, duraron más de una hora en las que en un clima relajado tan sólo entrevistado y entrevistador trataron los temas estructurados previamente en el cuestionario. Para alcanzar este clima productivo la figura del entrevistador<sup>626</sup>, en este caso papel desempeñado por la doctoranda debía ser vital, ya que para empezar había que despertar el interés del entrevistado por el tema y para ello, se realizaba un primer contacto en nombre del secretario general o director de la asociación pertinente, según el sector. También se explicaba que se trataba de una tesis doctoral y la temática a investigar y se buscaba finalmente, un momento en el que el entrevistado, preferentemente el director general o gerente, pudiera garantizar un tiempo mínimo de 60 min. sin interrupciones.

Era importante crear un clima de confianza para lograr la máxima sinceridad sobre las cuestiones planteadas y para ello, se subrayaba que no había respuestas correctas o incorrectas sino que sólo era válida su experiencia empresarial y su caso particular. Además, se explicaba que los resultados válidos serían la suma de todos los casos entrevistados y que se guardaría confidencialidad siempre que el entrevistado lo requiriera. De hecho, la realidad fue que en varios casos se pidió que se apagara la grabadora para que no quedara constancia de ciertos comentarios que nos hacían en la más estricta confidencialidad y desde la absoluta sinceridad. En otros casos, quedó grabado pero aún así se nos solicitó que fuera eliminado de la transcripción aunque sí podía ser utilizado para los resultados y conclusiones generales, siempre sin especificar el nombre de la organización.

También era imprescindible el realizar la entrevista en el ámbito natural de la empresa analizada, puesto que a través de la observación distante, se podían sacar muchas conclusiones de las principales acciones de comunicación llevadas a cabo por las empresas, el trato con sus empleados, el ambiente que se respiraba, etc. además, del entorno físico que nos da una rica información,

---

<sup>626</sup> VISAUTA VINACUA, B. (1989), pág. 250.

desde las dimensiones de la organización, el mobiliario, la iluminación, etc. Por tanto la visita a las empresas para conocer *in situ* el entorno en el que se desarrollaba la actividad empresarial era fundamental y no sólo a las oficinas centrales, sino también se han realizado visitas a las ferias y encuentros sectoriales más destacados de los sectores estudiados, visita a los puntos de venta tanto propios como de distribuidores del producto, análisis de los materiales gráficos entregados por las empresas, webs corporativos, etc. todo esto ha enriquecido la visión que sobre los sectores tradicionales se tenía, pudiendo contrastar en muchos casos, aquello que los entrevistados afirmaban con lo que se detectaba en las visitas. Hay que tener en consideración que según Balcells<sup>627</sup>, una de las limitaciones de las entrevistas en profundidad es que no se observan los hechos directamente, sino a través de las manifestaciones verbales que de los mismos hacen las personas y de este modo, a través de la observación no participante se confirmaban muchos de los datos aportados en las entrevistas.

Una parte muy relevante del proceso final de los trabajos de campo I y II era la transcripción de la entrevista y el envío a los entrevistados, para que pudieran revisar y aprobar la transcripción final con la cual elaborar las conclusiones, con el fin de evitar incorrectas interpretaciones. Aquí también se ha dado el caso de solicitar que se excluyan ciertos temas, que han quedado en la confidencialidad, aunque se tendrán en cuenta y quedarán reflejados en las conclusiones generales.

#### **6.3.1.3.- Presentación, monitorización y justificación de los cuestionarios.**

Como afirma Bompiani<sup>628</sup> y también para esta investigación, lo que nos cuentan los entrevistados constituye un dato objetivo, puesto que el hecho de que hagan estas declaraciones públicas ya es un dato objetivo, siempre que los criterios de obtención de las entrevistas sean homogéneos. Por ello, ha sido necesaria la elaboración de un cuestionario a fin de que respondan todos,

---

<sup>627</sup> BALCELLS I JUNYENT, J. (1994), pág. 259.

<sup>628</sup> BOMPIANI, T. (1977), pág. 62

a todas las cuestiones que se consideren importantes y hasta ha quedado registrada la negativa a responder a ciertas cuestiones, aunque estas han sido muy escasas. La grabación y posterior transcripción de todas las declaraciones de los entrevistados constituirá un documento útil.

Por el perfil de la muestra del trabajo de campo I y II ha sido necesaria la elaboración de dos cuestionarios:

1°.- Uno para las entrevistas en profundidad con los secretarios generales de las asociaciones empresariales representantes de los sectores tradicionales. A los que se formulaba catorce preguntas.

2°.- Otro, para los gerentes o directores generales, de las empresas de la muestra representativa de los sectores tradicionales. A los que se formulaban como mínimo treinta y seis preguntas y como máximo cuarenta y seis, puesto que con ellos había que profundizar mucho más en los pormenores de la propia gestión de la comunicación corporativa y en función de si hacían uso de unas u otras herramientas, el cuestionario llevaba un desarrollo distinto.

No obstante, hay que apuntar que hay ciertas preguntas comunes en ambos cuestionarios, del mismo modo que hay preguntas tan sólo formuladas a las asociaciones y otras, tan sólo a las empresas. Se profundizará en estas cuestiones al presentar ambos cuestionarios.

Es necesario apuntar que para la elaboración de los cuestionarios ha sido fundamental todo el marco conceptual desarrollado previamente, ya que sienta las bases de cuál es el estado de la cuestión respecto a la metodología de la gestión de la imagen y la comunicación corporativa, la situación que atraviesan las empresas de los sectores objeto de estudio, etc. y este marco teórico, sirve de referente para la elaboración de las preguntas. No obstante, el lenguaje empleado y la formulación de los interrogantes han debido ser adaptados al nivel de conocimientos sobre la materia de los entrevistados, puesto que es fundamental la correcta comprensión de las preguntas para

poder ofrecer una reflexión sincera y acorde con la realidad de la empresa. Y aún así en alguna ocasión, se ha tenido que explicar a qué se estaba refiriendo el cuestionario. Esta adaptación se ha realizado en base de dos fuentes de información:

a.- La primera fuente ha sido el capítulo del marco teórico que retrata la gestión de la comunicación en pymes y la gestión que realiza el anunciante valenciano, puesto que aproxima a su realidad y nivel de conocimientos sobre la materia.

b.- La segunda fuente con la que testar la comprensión del cuestionario han sido las entrevistas de monitorización, realizadas a las dos empresas antes mencionadas. De hecho, los resultados obtenidos hicieron que ciertas preguntas se reformularan e incluso algunas se eliminaran por resultar redundantes.

La tipología de preguntas formuladas, ha sido mayoritariamente abierta, lo que caracteriza a una investigación cualitativa, para alcanzar el objetivo marcado de provocar una reflexión sin precodificaciones para el entrevistado. De este modo el sujeto que responde, según Visauta<sup>629</sup>, puede hacerlo a su manera, con su propio vocabulario, sin que se vea limitado o restringido a elegir entre categorías de respuestas predeterminadas y eligiendo en consecuencia, tanto el contenido como la forma de expresarlo. Pero en algunos momentos se ha recurrido a ciertas preguntas semicerradas, donde la respuesta debía ser cerrada en principio, ya que las respuestas estaban limitadas por la propia pregunta, “sí” o “no” y después, se animaba a justificar el por qué de la respuesta afirmativa o negativa, y también derivaba a la realización de otras preguntas colaterales que eran unas exclusivas para el “sí”, y otras, exclusivas para el “no”. Esto justifica el que no todas las empresas, en el trabajo de campo II, han contestado al mismo número de cuestiones y el número de preguntas oscila de 36 como mínimo a 46 como máximo.

---

<sup>629</sup> VISAUTA VINACUA, B. (1989), pág. 265.

El entrevistado no tenía acceso al cuestionario, hasta el momento mismo de la entrevista, con la finalidad de evitar una preparación previa de las respuestas que pudieran mermar la sinceridad y espontaneidad. También en el encabezado de cada cuestionario, se realizaba una breve explicación de lo que se esperaba del encuestado, los propósitos del estudio y la garantía de anonimato siempre lo deseara. Incluimos el cuadro de texto previo al inicio de las preguntas del cuestionario:

El objetivo de esta tesis es ofrecer a los sectores tradicionales de la Com. Valenciana unas pautas, claves realistas para una gestión eficaz de su comunicación corporativa, tanto de sus activos tangibles como de los intangibles, con el fin último de apoyar y mejorar su competitividad y diferenciación en el mercado, a través de la obtención de una imagen positiva.

Para ello, en una primera fase del trabajo, estoy analizando cómo es la gestión de la comunicación corporativa de estos sectores, analizando también los temas colaterales a esta cuestión y determinando si se encuentran ciertas problemáticas y las claves para el futuro.

**AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN EN ESTA INVESTIGACIÓN  
Y UNA VEZ ESTÉ FINALIZADA, PONDREMOS A SU DISPOSICIÓN LAS CONCLUSIONES.**

*En este cuestionario no hay respuesta correcta ni incorrecta, sólo existe una verdad que es, cómo trabajan empresas como la suya a nivel de comunicación por tanto, le pido sinceridad.*

Después de esta breve presentación y justificación del cuestionario se pasa a profundizar en los contenidos del mismo. En ambos casos, trabajo de campo I y II se estructura el cuestionario en cuatro grandes bloques temáticos que ayudarán a estructurar los resultados en función de la hipótesis y los objetivos planteados:

A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE BASAN SU COMPETITIVIDAD.

B.- QUÉ ENTIENDEN POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.

C.- CÓMO LLEVAN A CABO LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.

D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

## 1er. CUESTIONARIO, TRABAJO DE CAMPO I.

### ASOCIACIONES REPRESENTANTES DE LOS SIETE SECTORES SELECCIONADOS.

Se señalan en rojo las cuestiones sólo planteadas a las asociaciones.

#### ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD CON LOS SECRETARIOS GENERALES ASOCIACIONES SECTORIALES COMUNIDAD VALENCIANA

El objetivo de esta tesis es ofrecer a los sectores tradicionales de la Com. Valenciana unas pautas, claves realistas para una gestión eficaz de su comunicación corporativa, tanto de sus activos tangibles como de los intangibles, con el fin último de apoyar y mejorar su competitividad y diferenciación en el mercado, a través de la obtención de una imagen positiva.

Para ello, en una primera fase del trabajo, estoy analizando cómo es la gestión de la comunicación corporativa de estos sectores, analizando también los temas colaterales a esta cuestión y determinando si se encuentran ciertas problemáticas y las claves para el futuro.

**AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN EN ESTA INVESTIGACIÓN  
Y UNA VEZ ESTÉ FINALIZADA, PONDREMOS A SU DISPOSICIÓN LAS CONCLUSIONES.**

*En este cuestionario no hay respuesta correcta ni incorrecta, sólo existe una verdad que es, cómo trabajan empresas como la suya a nivel de comunicación por tanto, le pido sinceridad.*

#### DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE SU ASOC. EMPRESARIAL Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):

CARGO EN LA ASOCIACIÓN:

AÑOS QUE TIENE LA ASOCIACIÓN:

Nº APROX. DE ASOCIADOS:

ÁMBITO DE LA ASOCIACIÓN:

#### **A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

1. ¿En qué situación se encuentra en términos generales su sector empresarial (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentran en esta situación positiva o negativa?
2. ¿Cuáles son los pilares en los que las empresas de su sector basan su competitividad, aquellos que les diferencian de los competidores?

3. ¿Cuáles son y hacia donde van dirigidas las inversiones más importantes que están realizando las empresas del sector en los últimos tres años?
4. ¿Cuáles son las empresas de su sector empresarial, con mejor imagen corporativa entre sus públicos/clientes?
5. ¿Cuáles considera que han sido las claves que han hecho que estas empresas tengan esa imagen positiva?

#### **B.- QUÉ ENTIENDEN LAS INDUSTRIAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

6. Centrándonos ya en el tema de la comunicación y en términos generales ¿En qué lugar sitúan las empresas de su sector la comunicación? Le sugiero opciones;
  - Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.
  - Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,
  - Como una actividad dependiente del marketing, etc.
  - Otras opciones. Indique cuál.
7. ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su sector la inversión en materia de comunicación y su correcta gestión?

#### **C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS INDUSTRIAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

8. En términos generales ¿Cómo llevan a cabo las medianas industrias de su sector la gestión de la comunicación?
9. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación, me podría indicar cuáles considera que se utilizan de forma habitual en su sector y cuáles no.
  - Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)
  - Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)
  - Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)
  - Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)

- Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)
  - Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)
  - Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)
  - Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)
  - Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)
  - Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.
  - Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.)
10. ¿Considera que las empresas de su sector diferencian las acciones de comunicación corporativa (aquella en la que la protagonista es la empresa y no el producto), de las de comunicación comercial o de producto y las de comunicación interna?
11. ¿De todas las acciones que llevan a cabo en la materia, cuáles considera que se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual de comunicación?

#### **D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SU SECTOR.**

12. ¿Qué problemas reales encuentran a la hora de introducir políticas de comunicación las empresas de su sector? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?
13. ¿Desde la asociación qué importancia se le concede a la comunicación empresarial y qué acciones se desarrollan en este ámbito?
14. Como sector empresarial ¿Han puesto en marcha en algún momento alguna campaña de comunicación que beneficie al sector en general?
15. ¿Cuáles serían las industrias de su sector, que me recomienda entrevistar para la tesis, como las más representativas del desarrollo medio en lo que a la gestión de la comunicación se refiere?



Las preguntas que tan sólo se han realizado a las asociaciones, tenían como objetivo en el caso de la pregunta 4, 5 y 15, seleccionar la muestra para el trabajo de campo II. En la pregunta 4 sin conocer la intención el entrevistado citaba a las empresas que bajo su criterio tenían mejor imagen corporativa, en la cuestión 5 nos justificaba por qué y de este modo, esta investigación ya podía seleccionar una de las empresas citadas para incluirla en la muestra del trabajo de campo II. La pregunta 15, pretendía completar la muestra del trabajo de campo II, con empresas de un perfil medio a nivel de desarrollo en comunicación.

Las cuestiones planteadas en la 13 y 14, tenían como objetivo conocer las acciones de comunicación realizadas por las propias asociaciones, en beneficio de todo el sector y de este modo, poder valorar qué importancia le daban ellos mismos a la comunicación. El resto de cuestiones planteadas a las asociaciones, también se han realizado a las empresas.

## **2º CUESTIONARIO, TRABAJO DE CAMPO II.**

### **PARA LAS EMPRESAS SELECCIONADAS DE CADA UNO DE LOS SIETE SECTORES**

Como es lógico el cuestionario para las empresas debía ser mucho más amplio, puesto que de él se deben extraer los pormenores de la gestión de la comunicación corporativa de estos sectores. A continuación, se incluye el cuestionario de la entrevista en profundidad realizada a los gerentes y directores generales de las empresas y después, un esquema que sintetiza los diferentes grados de desarrollo del mismo, en función de los diferentes estados de progreso en la gestión de la comunicación de cada una de las empresas. Este cuadro proporciona una visión global del cuestionario, con sus diferentes alternativas y justifica el por qué, no a todas las empresas se ha realizado el mismo número de preguntas. Además ayuda a visualizar fácilmente los diferentes itinerarios a seguir en función de las respuestas de los sujetos entrevistados.

Este cuestionario como ya ha sido mencionado, sigue el mismo esquema de cuatro bloques temáticos que el realizado en el trabajo de campo I, pero incorpora en el bloque C a su vez, otro desglose temático que ahora será referenciado:

A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE BASAN SU COMPETITIVIDAD.

B.- QUÉ ENTIENDEN POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITÚAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.

C.- CÓMO LLEVAN A CABO LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.

- a.- Relación anunciante/agencia.
- b.- Auditoría de comunicación/investigación.
- c.- Plan de comunicación.
- d.- Comunicación comercial.
- e.- Comunicación corporativa.
- f.- Comunicación interna.
- g.- Reparto presupuestario.

D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

Esta investigación es consciente que en el desarrollo del bloque C faltaría alguna alusión a la medición de la eficacia en comunicación, pero se ha obviado este tema pues ya se menciona cuando se habla de la investigación y en las entrevistas de monitorización resultó redundante. Del mismo modo, que se apunta que la última pregunta planteada respecto al asociacionismo como forma de fomentar el desarrollo en materia de comunicación, fue sugerida por la CIERVAL como cuestión que les interesaba conocer y por ello, se incluyó al final del cuestionario.

## **ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESAS**

**FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA:**

**Duración:**

El objetivo de esta tesis es ofrecer a los sectores tradicionales de la Com. Valenciana unas pautas, claves realistas para una gestión eficaz de su comunicación corporativa, tanto de sus activos tangibles como de los intangibles, con el fin último de apoyar y mejorar su competitividad y diferenciación en el mercado, a través de la obtención de una imagen positiva.

Para ello, en una primera fase del trabajo, estoy analizando cómo es la gestión de la comunicación corporativa de estos sectores, analizando también los temas colaterales a esta cuestión y determinando si se encuentran ciertas problemáticas y las claves para el futuro.

**AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN EN ESTA INVESTIGACIÓN  
Y UNA VEZ ESTÉ FINALIZADA, PONDREMOS A SU DISPOSICIÓN LAS CONCLUSIONES.**

*En este cuestionario no hay respuesta correcta ni incorrecta, sólo existe una verdad que es, cómo trabajan empresas como la suya a nivel de comunicación por tanto, le pido sinceridad.*

### **DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:**

Siempre que usted lo indique, sus datos no irán relacionados con la entrevista.

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO/S:**

**NOMBRE DE SU EMPRESA Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):**

**CARGO EN LA EMPRESA:**

**SECTOR DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL:**

**¿ES LA SUYA UNA EMPRESA FAMILIAR? ¿COINCIDEN DIRECCIÓN Y PROPIEDAD?**

**AÑOS QUE TIENE LA EMPRESA:**

**ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA: LOCAL, NACIONAL O INTERNACIONAL.**

**Nº DE EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DEL ÚLTIMO AÑO:**

### **A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

1. Respecto al sector empresarial al que pertenece su empresa ¿En qué situación se encuentran en términos generales (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentra en esta situación positiva o negativa?
2. Centrándonos ya en su empresa ¿Cuáles son los pilares en los que basa su competitividad, aquellos que le diferencian de la competencia?
3. ¿Cuáles son las inversiones más importantes realizadas por su empresa en los últimos tres años? ¿En qué han sido y cuánto aprox. han invertido?

**B.- QUÉ ENTIENDEN LAS INDUSTRIAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

4. Centrándonos ya en el tema de la comunicación ¿En qué lugar la sitúa su empresa? Le sugiero opciones;
  - Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.
  - Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,
  - Como una actividad dependiente del marketing, etc.
  - Otras opciones. Indique cuál.
5. Bajo su punto de vista. ¿La comunicación es un gasto o una inversión? y ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su empresa?
6. ¿Tienen en cuenta tanto la Dirección General como los empleados que TODO COMUNICA, tanto si se trata de acciones planificadas con una intencionalidad clara como si se hacen de manera inconsciente e incontrolada?
7. ¿Tiene su empresa responsable de comunicación o persona/personas que asuman estas tareas? ¿Asume únicamente estas tareas?
8. ¿Cuáles son los departamentos o puestos de más reciente creación (en los últimos tres años) en la empresa?

**SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE COMUNICACIÓN**

9. ¿Por qué motivos nadie de su plantilla asume las tareas de comunicación?

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE LA COMUNICACIÓN**

10. ¿En qué departamento se sitúa, de quien depende y qué denominación recibe su cargo? Este departamento ¿Dónde está ubicado en el organigrama general?
11. ¿Qué formación y perfil profesional tiene la persona o personas que asumen la labor de comunicación?
12. ¿Cuáles son las cuatro funciones principales que realiza este profesional? ¿Qué porcentaje de sus labores son estratégicas y qué otro porcentaje son labores ejecutivas?

## C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS EMPRESAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.

### RELACIÓN EMPRESA/PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN

13. ¿Contratan servicios externos de comunicación?

SÓLO PARA LOS QUE <u>NO</u> CONTRATAN SERVICIOS EXTERNOS
--

14. ¿Por qué motivos no cuentan con profesionales externos en la materia?
---

SÓLO PARA LOS QUE <u>SÍ</u> CONTRATAN SERVICIOS PROFESIONALES
---

15. ¿Con qué tipo de profesionales de comunicación trabajan, agencias de publicidad, consultores de comunicación, centrales de medios, estudios de diseño, etc.? ¿Son de su ámbito geográfico más próximo? Si no lo son ¿Por qué?
---

16. ¿Los consideran proveedores puntuales o socios/asesores involucrados en la problemática y en el día a día de su empresa con una relación a largo plazo?
---

17. ¿Quién lleva dentro de la empresa la interlocución con los servicios externos de comunicación? ¿Es siempre la misma persona?
--

18. ¿Cómo llevan a cabo la selección de la agencia/consultor de comunicación y qué criterios son exigencias vitales para su elección?
---

19. Cuando trabajan con profesionales externos ¿Entregan siempre briefing o documento escrito donde especifican sus necesidades de comunicación?
--

20. ¿Qué tipo de remuneración es la más habitual cuando trabajan con profesionales externos? ¿Está contento con esta fórmula de remuneración o cuál sería para usted la idónea para garantizar una relación satisfactoria?
--

21. Del siguiente listado de tareas ¿Cuáles solicitan a una agencia o consultor de comunicación?
--

- Investigación previa y posterior a las acciones de comunicación.
- Apoyo en la determinación de objetivos de comunicación.
- Desarrollo de la estrategia de comunicación.
- Desarrollo de la creatividad.
- Desarrollo del plan de medios.
- Producción e implementación de las acciones de comunicación.
- Evaluación de las acciones de comunicación. No hacemos.
- Otras. Citar cuales.

## AUDITORIA DE COMUNICACIÓN

22. ¿Han puesto en marcha en algún momento una auditoria de comunicación o han realizado algún tipo de investigación que les ayude a tomar decisiones en comunicación?

### SÓLO PARA LOS QUE NO HAN LLEVADO A CABO AUDITORIA NI INVEST. COM.

23. ¿Llevan auditorias periódicas en otros ámbitos de la empresa como producción, calidad, finanzas, medioambientales, etc.?

### SÓLO PARA LOS QUE HAN REALIZADO AUDITORIA O INVESTIGACIÓN COM.

24. De las siguientes tareas de análisis e investigación que citamos a continuación ¿Cuáles tiene su empresa desarrolladas y cuáles no?
- Análisis de cifras de ventas y evolución de su cuota de mercado.
  - Análisis del escenario competitivo y las ventajas frente a competencia.
  - Análisis de los entornos (tecnológicos, políticos, ecológicos, etc.)
  - Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).
  - Análisis de su identidad visual corporativa.
  - Análisis de su identidad corporativa y/o de su cultura interna.
  - Imagen corporativa de la empresa entre los públicos más relevantes.
  - Análisis de la evolución en el tiempo de los conceptos creativos.
  - Notoriedad y posicionamiento de marca.
  - Identificación de los públicos (internos y externos) de la empresa y análisis de sus motivaciones, hábitos de compra, satisfacción, etc.
  - Pre-test de campañas de comunicación.
  - Medición eficacia comunicativa (retorno de la inversión, etc.)
  - Investigación para la planificación de medios.
  - Otras. Citar cuales.

## PLAN DE COMUNICACIÓN

25. ¿Tiene su empresa un Plan de Comunicación o por lo menos, aunque no sea un plan formal, tienen actividades de comunicación establecidas de forma periódica? En caso de tener Plan de Comunicación ¿Está por escrito?
26. ¿Qué otros planes tiene desarrollados su empresa, en qué materias o ámbitos empresariales?

**SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN**

27. Aunque no tengan plan de comunicación formal o informal ¿Asignan recursos y llevan acciones puntuales y esporádicas, como algún anuncio, etc.?

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN (AUNQUE INFORMAL)**

28. ¿Quién dirige y participa en la elaboración del Plan de Comunicación de su empresa? y ¿Cuentan con consultores externos en la elaboración? y ¿Está vinculado a cualquier otro plan de la empresa?

29. ¿Qué difusión interna hacen de su Plan de Comunicación?

30. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación indique cuáles utiliza su empresa y cuáles no.

- Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)
- Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)
- Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)
- Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)
- Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)
- Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)
- Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.).
- Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)
- Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)
- Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.
- Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.)

## COMUNICACIÓN COMERCIAL

31. De la siguiente lista de medios publicitarios/medios masivos me puede indicar ¿Cuáles utiliza de forma más habitual?
- Prensa diaria, revistas, dominicales.
  - Radio.
  - Televisión.
  - Internet.
  - Exterior.
  - Cine.
  - Otros. Cuáles.
32. De la siguiente lista de medios no convencionales me puede indicar ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual?
- Publicidad en el punto de venta (expositores, catálogos, etc.).
  - Ferias y exposiciones.
  - Comunicación promocional (promociones de ventas, etc.).
  - Marketing directo (mailing personalizado, etc.).
  - Marketing telefónico.
  - Acciones buzoneo/reparto indiscriminado de catálogos, folletos, etc.
  - Marketing relacional (CRM).
  - Patrocinios con fines comerciales.
  - Otros. Cuáles.
33. ¿Tiene su empresa la misma marca que la de sus productos o comercializan sus productos bajo otra marca o marcas? ¿Qué importancia conceden a la marca de su empresa/corporativa frente a la marca de sus productos?

## COMUNICACIÓN CORPORATIVA

34. ¿Considera que tanto la identidad interna de su empresa (sus valores, comportamientos, personalidad corporativa), como su imagen externa (aquellos significados con los que los diferentes públicos los relacionan) van en la misma dirección?
35. ¿Tienen definidas y por escrito su misión, visión y proyecto empresarial?
36. ¿Su empresa dispone de un manual de identidad visual donde queden reflejadas todas las posibles aplicaciones de su logo-símbolo o logotipo?



SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN POR ESCRITO MANUAL IDENTIDAD VISUAL

37. ¿Por qué motivos no tienen definida su identidad visual?

38. ¿Considera que su identidad visual en general (tanto el nombre de la empresa como el logotipo) transmiten correctamente los valores de la empresa y son eficaces en cuanto a la aplicación, legibilidad, etc.?

39. ¿Cuándo fue la última vez que su identidad visual fue revisada y quien se encargó de la revisión o actualización?

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL

40. ¿Estas normas de aplicación las conocen y las siguen todos en la empresa?

41. ¿Dispone su empresa de un manual de identidad corporativa donde se incluyan los valores corporativos, el proyecto empresarial, descripción de sus actividades, rasgos de identidad, la historia de la empresa, etc.?

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

42. ¿Este manual es conocido o está disponible para cualquier persona de la organización? ¿Este manual goza del respaldo de su organización?

COMUNICACIÓN INTERNA

43. ¿Dónde sitúa su empresa la labor de comunicación interna, quién la desarrolla?

44. De la siguiente lista de herramientas de comunicación interna ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual, cuáles no?

- Tablones de anuncios.
- Buzones de sugerencias.
- Reuniones informativas, de trabajo y toma de decisiones.
- Sesiones de formación.
- Entrevista personal.
- Manual de bienvenida.
- Boletín internos informativos.

- Manual de procedimientos.
  - Periódico o revista interna de empresa.
  - Intranet.
  - Correo electrónico.
  - Circulares o cartas al personal.
  - Jornadas de puertas abiertas.
  - Convenciones y/o congresos.
  - Vídeo corporativo.
  - Otros. Cuáles.
45. ¿Considera que sus empleados se identifican con la cultura de la empresa, comparten los valores corporativos y forman parte del proyecto empresarial trazado por la dirección?

#### REPARTO PRESUPUESTARIO

46. ¿En base a qué criterios determinan cada año el presupuesto que van a destinar a comunicación (porcentaje sobre facturación empresa, en base a inversiones años anteriores, según necesidades de cada año, etc.)?
47. ¿De todas las acciones de comunicación que hemos ido comentando cuáles se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual?
48. ¿Podría compartir con nosotros qué presupuesto anual asigna su empresa a los temas de comunicación, tanto a la planificación como ejecución?

#### D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

49. ¿Qué problemas reales encuentra su empresa a la hora de introducir políticas de comunicación? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?
50. ¿Quiénes considera que serían los mejores agentes externos para apoyar a las pymes en materia de comunicación? Asociación Agencias, Asociación Anunciantes, Confederaciones Empresariales, Instituciones públicas, la Universidad, etc.
51. ¿Considera que el asociacionismo sectorial o empresarial podría fomentar el desarrollo de las industrias en materia de comunicación?

**Muchas gracias por su atención y colaboración.**

A continuación se incluye el cuadro resumen del cuestionario elaborado para las empresas de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, puesto que se considera que de este modo se puede apreciar de una manera sintética y global todos los temas y contenidos tratados.

<b><u>BLOQUES DEL CUESTIONARIO</u></b>	<b>Preguntas realizadas a toda la muestra</b>	<b>Preguntas realizadas a los que menos desarrollo tienen en comunicación</b>	<b>Preguntas realizadas a los que más desarrollo tienen en comunicación</b>
<b>A.- VALORES EN LOS QUE BASAN SU COMPETITIVIDAD (preguntas de la 1 a la 3)</b>	<b>3 preguntas</b> Situación actual? Pilares competitividad? Inversiones últimas?		
<b>B.- QUÉ ENTIENDEN POR COMUNICACIÓN, DÓNDE LA SITUAN E IMPORTANCIA (preguntas de la 4 a la 12)</b>	<b>5 preguntas</b> (preg. de 4 a 8) Dónde sitúan com.? Gasto o inversión? Bº que reporta? Todo comunica? Responsable com.? Nuevos dptos.?	<b>1 pregunta</b> (preg. 9) <u>NO TIENEN PERSONAL COMUNICACIÓN</u> Por qué?	<b>3 pregunta</b> (preg. de 10 a 12) TIENEN PERSONAL COMUNICACIÓN Donde se sitúa? Formación perfil? Funciones básicas?
<b>C.- CÓMO GESTIONAN LA COMUNICACIÓN (preguntas de la 13 a la 48)</b>			<b>7 preguntas</b> (preg. de 15 a 21) CONTRATAN SERVICIOS COMUNIC. Qué tipo profesional Proveed/asesores Interlocutor empresa Cómo seleccionan Briefing Remuneración Qué solicitan (lista)
a.- RELACIÓN ANUNCIANTE/AGENCIA (preguntas de la 13 a 21)	<b>1 pregunta</b> (pregunta 13) Contratan servicios externos de com.?	<b>1 pregunta</b> (pregunta 14) <u>NO CONTRATAN SERVICIOS EXTERNOS</u> Por qué?	
b.- AUDITORÍA COMUNICACIÓN/INVESTIGACIÓN (preguntas de la 22 a 24)	<b>1 pregunta</b> (pregunta 22) Han realizado?	<b>1 pregunta</b> (pregunta 23) <u>NO LLEVAN A CABO AUDITORIAS DE COM.</u> En otros ámbitos?	<b>1 pregunta</b> (pregunta 24) HAN REALIZADO AUDITORIA COM. Qué investigan (lista)?

c.- PLAN DE COMUNICACIÓN (preguntas de la 25 a 30)	<b>3 preguntas</b> (preguntas 25, 26 y 30) Tiene plan com.? Otros planes emp.? Estrat. com. (lista)	<b>1 pregunta</b> (pregunta 27) <b>NO TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN</b> Establecen recursos periódicamente?	<b>2 preguntas</b> (preg. de 28 a 29) TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN Quien dirige? Lo difunden?
d.- COMUNICACIÓN COMERCIAL (preguntas de la 31 a la 33)	<b>3 preguntas</b> Medios Conv.(lista) Med. No Conv.(lista) Marca?		
e.- COMUNICACIÓN CORPORATIVA (preguntas de la 34 a 42)	<b>6 preguntas</b> (preg. de 34 a 36 y la 38, 39 y 41) Imagen identidad? Por escrito misión...? Manual Id. Visual? Id. Visual correcta? Cuándo revisión? Manual Ident. Corp.?	<b>1 pregunta</b> (pregunta 37) <b>NO TIENEN MANUAL IDENTIDAD VISUAL</b> Por qué?	<b>1 pregunta</b> (pregunta 40) TIENEN MANUAL I.V Quién lo conoce? <b>1 pregunta</b> (pregunta 42) TIENEN MANUAL IDENT. CORPORATIVA Disponibilidad?
f.- COMUNICACIÓN INTERNA (preguntas de la 43 a la 45)	<b>3 preguntas</b> Quien desarrolla? Herramientas(lista) Identifica. cultura?		
g.- REPARTO PRESUPUESTARIO (preguntas de la 46 a 48)	<b>3 preguntas</b> Cómo presupuest.? Donde va inversión? Qué presup. tiene?		
<b>D.- CLAVES PARA PROPICIAR DESARROLLO EN COMUNICACIÓN</b> (preguntas de la 49 a la 51)	<b>3 preguntas</b> Qué problemas? Agentes externos que pueden apoyar? Asociacionismo?		
<b><u>NÚMERO DE PREGUNTAS:</u></b>	<b>31 realizadas a toda la muestra</b>	<b>5+31 = min. 36</b>	<b>15+31 = máx. 46</b>

#### 6.3.1.4.- Explicación del análisis realizado.

Una vez todas las entrevistas realizadas fueron transcritas se enviaron a los entrevistados con el fin de que pudieran revisarlas y sobre todo autorizarlas, a partir de ahí, se comenzó con el análisis de contenido de las mismas. Este análisis se realizó de forma horizontal, lo que quiere decir que se ha realizado de cada una de las cuestiones planteadas a todos los entrevistados, donde no interesan las opiniones aisladas e individuales sino la suma de opiniones de todos los entrevistados, sobre cada una de las cuestiones planteadas. Como afirma la profesora López Font<sup>630</sup>, las entrevistas individuales carecen de validez para la investigación y en ningún caso se analizará entrevista por entrevista, sino respuesta por respuesta. Por ello, se recopilarán todas las contestaciones de la pregunta 1, todas las contestaciones de la pregunta 2, y así, sucesivamente.

El resultado ha sido por tanto global, la suma de las aportaciones de todos los sujetos. Además, en las cuestiones comunes planteadas tanto en el trabajo de campo I y en el II, también se presenta el análisis conjunto y no se han diferenciado lo que aportan las asociaciones y lo que aportan las empresas, ya que el objetivo final es retratar a los sectores tradicionales en su conjunto y no hacerlo en la opinión de uno u otro colectivo. En definitiva, lo que interesa a la investigación no son las opiniones aisladas de cada uno de los entrevistados, sino sus opiniones acumuladas a las de los demás y como resultado, la opinión global fruto de la sumatoria de cada individualidad.

Lo mismo sucede con los siete sectores tradicionales, normalmente no se hará diferenciación de uno y otro en el análisis, sino que serán todos tratados como desde el inicio del trabajo ha sido apuntado, como un conjunto homogéneo, a excepción eso sí, de ciertas puntualizaciones en las que destacar el sector concreto, sea esencial para entender ciertas posturas diferentes a las mayoritarias. Del mismo modo que no se hablará en las conclusiones de

---

<sup>630</sup> LÓPEZ FONT, L. (2005), pág. 195.

porcentajes de respuesta, puesto que no se considera un número suficientemente amplio como para lanzar este tipo de datos, sí se hablará de tendencias mayoritarias o aisladas. Por tanto, cuando haya unanimidad en la opinión se mencionará y cuando sea mayoritaria también y en los casos de opiniones aisladas, se dirá el número de apariciones frente al número total de entrevistados.

Por tanto el análisis se presentará a modo de conclusiones diferenciando:

- 1º.- Cuestiones planteadas en común a las asociaciones y a las empresas.
- 2º.- Cuestiones sólo planteadas a las asociaciones.
- 3º.- Cuestiones sólo planteadas a las empresas.

### **6.3.2.- Trabajo de campo III: Expertos en comunicación valencianos.**

Con la intención de llevar a cabo como ya se citó en el inicio del epígrafe, una triangulación de métodos, en definitiva, la utilización de varios métodos para verificar resultados y contar con la opinión de uno o más investigadores en la interpretación de las deducciones obtenidas, se considera necesario poner en marcha el trabajo de campo III. El objetivo de esta última fase del trabajo de campo, es realizar una aproximación a la gestión de la imagen y la comunicación corporativa de los sectores investigados, pero desde la perspectiva de los profesionales de la comunicación valencianos.

Por tanto, había que verificar primero si estaban de acuerdo con los resultados obtenidos en el trabajo de campo I y II o si querían realizar alguna matización, añadir algo o puntualizar. Como el trabajo de campo I y II fue realizado a finales del año 2006, aunque se han actualizado resultados en 2009, también se pretendía obtener la visión del profesional de la comunicación sobre si la situación actual de crisis había producido grandes cambios en el comportamiento de los anunciantes de estos sectores, a nivel de gestión de su comunicación corporativa. Y sobre todo, se necesitaba este trabajo de campo III para enriquecer y apoyar, desde otra perspectiva, la del

profesional de la comunicación, la fase proyectiva en la que se determinaban cuáles eran las claves para propiciar un mayor desarrollo en la materia, si los resultados del trabajo de campo I y II lo mostraran necesario. Esta fase ha tenido lugar en los meses de junio y julio de 2009.

#### **6.3.2.1.- Muestra seleccionada.**

En el capítulo cuarto, ya se habló del panorama profesional de la comunicación en la Comunidad Valenciana y se detectó la gran cantidad de agencias de publicidad y medios, consultoras de comunicación, etc. que conformaban el sector. Además, también se apuntó el enorme pseudosector que convivía con estructuras empresariales profesionales y del daño a nivel de imagen que provocaban de cara al anunciante valenciano. Por ello, para garantizar la profesionalidad de la muestra seleccionada se decide como lo más idóneo, recurrir para el desarrollo del trabajo de campo III, a los dos únicos organismos oficiales que representan al sector profesional de la comunicación en la Comunidad Valenciana:

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

Concretamente la muestra seleccionada han sido las juntas de gobierno de ambos organismos, puesto que esto es garantía de que son profesionales en activo con largo recorrido profesional, en puestos principalmente directivos, y muy al día de la problemática actual del sector en la comunidad. Puesto que eran un número importante de personas y por los objetivos que se perseguían en este trabajo de campo III se decidió que el método más efectivo era la realización de dos grupos focales, uno con cada organización. De hecho, según Juan Luis Álvarez-Gayou<sup>631</sup>, por lo general o por sencillo que sea el problema a investigar el mínimo número de grupos ha de ser siempre dos, un solo grupo

---

<sup>631</sup> ALVAREZ-GAYOU JURGENSON, J. L. (2003), pág. 133.

resulta inapropiado ya que no garantiza la saturación necesaria. Por otro lado, un número elevado de grupos aumenta la redundancia y dificulta la obtención de resultados. Además, en este caso concreto con la realización de dos grupos focales estaban contemplados los dos organismos oficiales que representan a todo el sector de la comunicación, de hecho, en la comunidad no hay ningún otro órgano de representación profesional.

El primero fue realizado el 29 de junio de 2009, en la propia sede de la AAPCV y los componentes de la junta de gobierno que asistieron fueron:

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.- Y D. Eduard Farrán, Director Creativo Ejecutivo de Dimarco, que aunque no es miembro de la junta de gobierno de la AAPCV, sí tiene una vinculación estrecha con la asociación y vino en representación de su agencia.

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 los componentes de la junta de gobierno que asistieron fueron:

COMPONENTES DE LA JUNTA DE GOBIERNO DEL COLEGIO OFICIAL CV 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.

Respecto a quiénes deben ser los componentes de un grupo focal hay discrepancias entre diferentes autores, pues hay quien opina que no deben conocerse y quien defiende que por el contrario pueden ser conocidos, lo que no significa que hayan conversado previamente sobre el tema de la investigación. A esta segunda opción se acoge esta investigación, pues aunque evidentemente se conocen todos los participantes, era la primera vez que se enfrentaban a una investigación de estas características. De hecho, estos grupos trabajan para producir algo para el cumplimiento del objetivo de estudio, constituyendo un espacio de opinión grupal que privilegia la conversación<sup>632</sup>. Lo que une al grupo es un interés común en obtener información, resolver un problema o adoptar una decisión<sup>633</sup>. Pues bien, estos fueron los componentes de la muestra para el desarrollo del trabajo de campo III que ahora se detalla a nivel de metodología, desarrollo del grupo focal, etc.

#### **6.3.2.2.- Focus Group: organización, desarrollo y el papel del moderador.**

El grupo focal es una técnica que debe privilegiar el habla, cuyo propósito radica en propiciar la interacción mediante la conversación acerca de un tema u objeto de investigación, en un tiempo determinado, y cuyo interés consiste en captar una forma de pensar, sentir y vivir de los individuos que conforman el grupo<sup>634</sup>. Una de las claves del éxito de la realización de un *focus group* o un grupo focal es la propia organización y los preparativos que se llevan a cabo previos al desarrollo del mismo, que ahora se presentarán.

---

<sup>632</sup> ALVAREZ-GAYOU JURGENSON, J. L. (2003), pág. 131.

<sup>633</sup> BALCELLS I JUNYENT, J. (1994), pág. 374.

<sup>634</sup> ALVAREZ-GAYOU JURGENSON, J. L. (2003), pág. 132.

Pues bien, para organizar la convocatoria en primer lugar se contactó con ambos organismos con los que la doctoranda tiene una relación constante y fluida, por llevar a cabo diversos proyectos en colaboración con la AAPCV y por pertenecer a la junta de gobierno, en el caso del Colegio de Publicitarios. En la AAPCV se contactó con la Gerente, Dña. Alexia Grau que nos proporcionó el primer contacto con los miembros de la junta y en el Colegio de Publicitarios se contactó con la Presidenta, Dña. Ana Portaceli que también nos dio todas las facilidades para el contacto.

A todos los miembros de ambas juntas de gobierno se envió esta convocatoria vía mail donde se exponían los objetivos de la convocatoria y se les intentaba facilitar el horario de la convocatoria, compatible con su vida laboral y el lugar lo más accesible para ellos, la propia sede en ambos casos:

Estimados miembros de la junta de gobierno de la AAPCV, como a algunos de vosotros no os conozco personalmente, me presento...

soy Rocío Blay, profesora de la Universidad Jaume I de Castellón y estoy en proceso de finalización de la tesis doctoral, que está dirigiendo Rafael López Lita, sobre la "Gestión de la comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana" (textil, calzado, juguete, mueble, cerámica, iluminación y agroalimentación). El motivo de contactar con vosotros, es solicitar vuestra colaboración para participar en un *focus group* que quiero organizar, con miembros destacados de la profesión publicitaria valenciana, con la finalidad de validar o matizar los resultados de un trabajo de campo que he realizado.

En este trabajo de campo, he realizado entrevistas en profundidad, sobre el tema en cuestión, a los Secretarios Generales, de las siete asociaciones empresariales que representan a cada uno de los sectores y a los Gerentes de 28 empresas, y quiero contrastar con vosotros las conclusiones obtenidas.

Como sé que vuestras agendas son apretadas y me consta, que el lunes estaréis a las 14'30 horas en la junta de la AAPCV, quería convocaros, si no hay inconveniente y para robaros el menor tiempo posible, a las 12'45 ese mismo lunes 29 de junio, en la propia AAPCV y a las 14'15 habríamos terminado. ¿Qué os parece la propuesta? ¿OS APETECE Y PODÉIS PARTICIPAR? OS RUEGO ME CONFIRMÉIS VUESTRA ASISTENCIA LO ANTES POSIBLE, PARA PODER ORGANIZARLO TODO!!

AGRADEZCO DE ANTEMANO VUESTRA ATENCIÓN Y PREDISPOSICIÓN, SIEMPRE QUE OS HEMOS PROPUESTO COLABORAR EN ACTIVIDADES DE LA UJI.

Atentamente,  
Rocío Blay Arráez  
Profesora de la titulación de Publicidad y Relaciones Públicas  
Dpto. Ciencias de la Comunicación  
Universitat Jaume I, Castellón

También resulta de gran importancia que con anterioridad haya quedado claramente entendido el objetivo de la investigación, ya que éste guiará la conversación que permita las revelaciones personales de los participantes, al igual que el inicio y la finalización deben estar claramente identificados. Respecto al tiempo se consideró necesario que para la obtención de resultados fuera de una hora y media, donde la primera media hora era para presentar y exponer los resultados del trabajo de campo I y II y proponer las dos cuestiones a tratar y resolver con sus opiniones, a partir de ahí se tuvo una hora exacta en cada caso, para que cada miembro expusiera su opinión de manera aleatoria y los últimos quince minutos se pudiera concluir.

Era clave no plantear preguntas cerradas, sino al contrario preguntas que llevaran a la reflexión y a tratar el tema en profundidad, además se aprovecharon cuestiones imprevistas que fueron saliendo durante la conversación para enriquecer y completar el tema. Pues bien, el material que se les entregó en la primera media hora de desarrollo y sobre el que se apoyó la doctoranda para hacer la presentación de los resultados del trabajo de campo I y II y la exposición de objetivos, fue el siguiente:

## RESULTADOS INVESTIGACIÓN 2006-2007:

Estrategias de comunicación corporativa  
en los sectores tradicionales de la Com. Val.  
Claves para su desarrollo.



Rocío Blay Arráez, profesora Universitat Jaume I

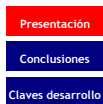
## INTERÉS DE LA INVESTIGACIÓN:

Son sectores PYMES con peso específico relevante en la economía de la Comunidad Valenciana.

Del total sec. industrial CV supone: el 44'7% nº empresas/el 36'5% en facturación/48% mano de obra.

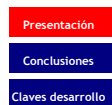
Sectores en crisis por falta de competitividad frente países de economías emergentes, no han apostado por intangibles.

Son sectores con clara falta de profesionalización a nivel de comunicación → Futuro profesional.



Es responsabilidad nuestra como profesionales de la comunicación el apoyar su desarrollo en este ámbito.

Es el iniciador de la actividad comunicativa: ANUNCIANTE



## SECTORES CONSIDERADOS TRADICIONALES EN LA CV\*:

- 1.- Agroalimentación
- 2.- Calzado
- 3.- Cerámica
- 4.- Iluminación
- 5.- Juguete
- 6.- Mueble
- 7.- Textil

\*Según la CIERVAL (Confederación de Organizaciones Empresariales de la Com. Val.)

**SECTORES CONSIDERADOS TRADICIONALES EN LA CV:**

Elaboración propia con datos extraídos del IVE (Instituto Valenciano de Estadística) y datos facilitados por las propias asociaciones empresariales.

Estos sectores emplean al casi 4% del total población de la Com. Val.

Presentación  
Conclusiones  
Claves desarrollo

SECTOR	2004 nºEmpresas	2004 Vol. Neg. Miles de €	2004 Personas Ocupadas
Alimentación	1.922	6.769.580	33.843
Calzado	2.436	2.579.021	27.695
Cerámica	580	3.842.551	29.819
Iluminación	417	798.647	6.911
Juguete	168	399.332	3.270
Mueble	2.171	2.328.750	28.205
Textil	2.572	2.919.220	32.834
<b>TOTAL:</b>	<b>10.266</b>	<b>19.637.101</b>	<b>162.577</b>

**METODOLOGÍA CUALITATIVA EMPLEADA:**

7 entrevistas en profundidad con Asociaciones Empresariales.  
(Ámbito de las asociaciones Com. Val. y nacional)

28 entrevistas en profundidad, 4 empresas de cada sector.

Entrevistas de más de 1 h. donde salen temas colaterales.

Perfil entrevistados:

Presentación  
Conclusiones  
Claves desarrollo

EN ASOCIACIONES: Dir. o Secretarios Generales y/o Resp. Comunicación, (con más de 10 años en el sector).

EN EMPRESAS: Gerentes la mayoría, en casos puntuales, Responsables Comerciales/MK.

**TOTAL EMPRESAS REPRESENTADAS POR LAS ASOCIACIONES:**

5.844 empresas representadas (sitas en ámbito nacional)

4.771 empresas representadas (sitas en Com. Val.)

UNIVERSO: 10.266 empresas de sectores tradicionales CV

PORCENTAJE REPRESENTATIVIDAD DE LA MUESTRA: 46'47%

Presentación  
Conclusiones  
Claves desarrollo

**¿ EN QUÉ VA A CONSISTIR EL FOCUS GROUP?**

- 1º.- Se presentan las conclusiones del trabajo de campo.
- 2º.- Se plantean las siguientes preguntas:

A.- ¿Estáis de acuerdo con las conclusiones, las validáis?  
 ¿Queréis hacer alguna matización, añadir algo?  
 ¿La crisis ha producido cambios sustanciales este año?

- Presentación
- Conclusiones
- Claves desarrollo

B.- ¿Propuesta de nuevas líneas de investigación que puedan surgir a raíz de esta situación? ¿Cuáles pueden ser las claves para el desarrollo en materia de com. de estos sectores?

**CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN:**

A.- VALORES TANGIBLES E INTANGIBLES EN LOS QUE LOS SECTORES TRADICIONALES BASAN SU COMPETITIVIDAD.

B.- QUÉ ENTIENDEN POR COMUNICACIÓN, DÓNDE LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.

C.- ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EMPLEADAS EN DIFERENTES ÁMBITOS Y PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN.

- Presentación
- Conclusiones
- Claves desarrollo

D.- CONCLUSIONES QUE AFECTAN AL SECTOR DE LA COM.

**A.- VALORES TANGIBLES E INTANGIBLES EN LOS QUE LOS SECTORES TRADICIONALES BASAN SU COMPETITIVIDAD.**

**1.- SITUACIÓN EN LA QUE SE ENCUENTRAN ESTOS SECTORES.**

Afirmación unánime: están atravesando una grave crisis.

Son conscientes de su paulatina pérdida de competitividad.

- Presentación
- Conclusiones
- Claves desarrollo

EVIDENCIAS QUE LO DEMUESTRAN	CAUSAS QUE LO HAN PROVOCADO
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sectores maduros, con necesidad de un cambio de modelo de negocio.</li> <li>• Importaciones de estos productos superan las exportaciones. EJM. MUEBLE.</li> <li>• Claros síntomas de pérdida de demanda, de ventas, de crecimiento y de margen bº.</li> <li>• Consiguiente pérdida de producción, con reconversiones, reajustes, fusiones, adquisiciones, cierres.... EJM. CERÁMICA.</li> <li>• Sectores cada vez más empobrecidos.</li> <li>• Debilidad de los fabricantes (de sus marcas) frente a los distribuidores.</li> <li>• Plagio frente al que están indefensos.</li> <li>• Costes elevados: sociales, mat. primas...</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Época de bonanza (todo vendido) no se invierte en diferenciación, sólo precio.</li> <li>• No se ha invertido en profesionalizarse y en la estrategia a largo plazo.</li> <li>• Competencia de los países de economías emergentes. Admin. Pública ha ignorado. EJM. ESTUDIO CÁMARA DE COMERCIO.</li> <li>• Sectores con cierto proteccionismo frente a fabricantes extranjeros. TEXTIL.</li> <li>• Depreciación del dólar frente al euro.</li> <li>• Globalización: cambios estilos de vida, de consumo, etc. IKEA/MUEBLE VAL.</li> <li>• Sentimiento inferioridad frente a Europa (principalmente con Italia).</li> </ul>

**A.- VALORES TANGIBLES E INTANGIBLES EN LOS QUE LOS SECTORES TRADICIONALES BASAN SU COMPETITIVIDAD.**

2.- PILARES EN LOS QUE BASAN SU COMPETITIVIDAD

1º.- DISEÑO/INNOVACIÓN LIGADO AL PRODUCTO, A LA OFERTA: que diferencie y no les haga tan sensibles al precio.

Pero... ojo con el plagio rápido de los asiáticos!

Gran apoyo de los institutos tecnológico... pero para todos! I+D+i

2º.- DESLOCALIZACIÓN DE PRODUCCIÓN/IMPORTACIÓN DE PRTO.: buscando abaratar costes.

3º.- IMAGEN DE MARCA: sólo una minoría, gran confusión.

\* Hasta qué punto es importante si los clientes son distrib.

\* Más que marca propia, necesario marca España/Europa.

\* Apoyo sellos diferenciadores: *Made in Green*, *Ecotex*...

\* Compra de licencias de otras marcas fuertes.

4º.- RED COMERCIAL FUERTE: para dar servicio y potenciar export.

5º.- SALTAR CANAL DISTRIBUCIÓN: *contrack*, distribución propia...

6º.- NUEVAS PLANTAS DE PRODUCCIÓN.

Presentación

Conclusiones

Claves desarrollo

**A.- VALORES TANGIBLES E INTANGIBLES EN LOS QUE LOS SECTORES TRADICIONALES BASAN SU COMPETITIVIDAD.**

3.- INVERSIONES MÁS IMPORTANTES EN LOS ÚLTIMOS AÑOS.

1ª.- INVERSIONES MILLONARIAS PRODUCCIÓN/MAQUINARIA/INTALACIO.

Presumen especialmente de ello, aunque un arrepentido.

2º.- DESLOCALIZACIÓN/EXPORTACIÓN/INTERNACIONALIZACIÓN.

3º.- I+D+i (institutos tecnológicos) y DISEÑO DE PRODUCTO

Búsqueda de diseñadores de renombre, licencias a los que unir marca.

4º.- POTENCIAR Y PROMOCIONAR MARCA Y PRODUCTO.

PLV/expositores producto, catálogos y ferias.

5º.- EXIGIDAS LEGALMENTE: RIESGOS LABORALES, MEDIO AMBIENTE...

6º.- SALTARSE AL DISTRIBUIDOR: DISTRIBUCIÓN PROPIA, OTRAS...

7º.- RELEVO GENERACIONAL.

Presentación

Conclusiones

Claves desarrollo

**B.- QUÉ ENTIENDEN POR COMUNICACIÓN, DÓNDE LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

5.- EN QUÉ LUGAR SITUAN LA COMUNICACIÓN.

Todas relacionan actividad de comunicación: a venta de producto, a actividad comercial y en el mejor de los casos al dpto. de marketing

¿QUIÉN LA GESTIONA DIRECTAMENTE?

1ª.- EN LA MAYORÍA DE CASOS ESTÁ EN MANOS DE LA GERENCIA (con ciertos apoyos internos o externos para el trabajo diario)

2ª.- SEGUNDA OPCIÓN MÁS FRECUENTE DPTO. COMERCIAL.

3ª.- DPTO. DE MARKETING EN DEPENDENCIA DE LA DIR. GENERAL.

4ª.- DPTO. DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO.

5ª.- SÓLO 1 CASO TIENE DPTO. DE COMUNICACIÓN Y PUB. (pero son meros gestores sin autoridad en la estrategia o decisiones import.)

Presentación

Conclusiones

Claves desarrollo

LA MAYORÍA CUENTAN CON APOYO AGENCIA PROX. GEOGRÁFICAMENTE

(principalmente gabinete prensa o apoyo universidad para invest.)

FORMACIÓN PERSONAL COM. Comercial, Dir. Empresarial, Bellas Artes

**B.- QUÉ ENTIENDEN POR COMUNICACIÓN, DÓNDE LA SITÚAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

5.- EN QUÉ LUGAR SITÚAN LA COMUNICACIÓN.

Todas relacionan actividad de comunicación: a venta de producto, a actividad comercial y en el mejor de los casos al dpto. de marketing  
¿QUIÉN LA GESTIONA DIRECTAMENTE?

1ª.- EN LA MAYORÍA DE CASOS ESTÁ EN MANOS DE LA GERENCIA (con ciertos apoyos internos o externos para el trabajo diario)

2ª.- SEGUNDA OPCIÓN MÁS FRECUENTE DPTO. COMERCIAL.

3ª.- DPTO. DE MARKETING EN DEPENDENCIA DE LA DIR. GENERAL.

4ª.- DPTO. DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO.

5ª.- SÓLO 1 CASO TIENE DPTO. DE COMUNICACIÓN Y PUB. (pero son meros gestores sin autoridad en la estrategia o decisiones import.)

Presentación

Conclusiones

Claves desarrollo

LA MAYORÍA CUENTAN CON APOYO AGENCIA PROX. GEOGRÁFICAMENTE (principalmente gabinete prensa o apoyo universidad para invest.)  
FORMACIÓN PERSONAL COM. Comercial, Dir. Empresarial, Bellas Artes

**B.- QUÉ ENTIENDEN POR COMUNICACIÓN, DÓNDE LA SITÚAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

6.- BENEFICIOS QUE PUEDE REPORTAR LA GESTIÓN DE COMUNICACIÓN.

Lo ven la mayoría como INVERSIÓN, pero les cuesta contestar qué b° les reporta, lo que denota dificultad para justificar inversiones intangibles y sin un claro y rápido retorno de la inversión.

NECESIDAD DE DARTE A CONOCER, SI NO ESTÁS PRESENTE NO EXISTES.  
ALCANZAR LA IMAGEN DESEADA, CREACIÓN DE MARCA, DAR CONFIANZA.  
ALCANZAR MAYOR VOLUMEN DE VENTAS.  
LLEGAR AL CONSUMIDOR FINAL PARA TENER PODER FRENTE DISTRIB.

Presentación

Conclusiones

Claves desarrollo

PROBLEMA:  
RESULTADOS A LARGO PLAZO Y ADEMÁS, NO PUEDO MEDIRLOS.

**B.- QUÉ ENTIENDEN POR COMUNICACIÓN, DÓNDE LA SITÚAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

7.- CÓMO LLEVAN LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN.

ACTUACIONES LLEVADAS A CABO DE FORMA IMPULSIVA SIN REFLEXIÓN PREVIA, NI OBJETIVOS, NI ESTRATEGIA, ETC.

Ninguna cuenta con plan estratégico de comunicación que guíe.

Motivadas muchas veces por lo que hace la competencia.

LAS FERIAS, CATÁLOGOS Y PLV SON LAS ÚNICAS QUE PLANIFICAN.

EL RESTO POR OPORTUNIDADES QUE APARECEN: reportaje en revista...



Presentación

Conclusiones

Claves desarrollo

COMO NO HAY RESULTADOS: FRUSTRACIÓN Y DESCONFIANZA  
MAYORÍA NO SON CONSCIENTES DE LA NECESIDAD DE UN PROFESIONAL  
LOS QUE SON CONSCIENTES PERCIBEN DEL SECTOR: FALTA CLARIDAD.



### C.- ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EMPLEADAS EN DIFERENTES ÁMBITOS Y PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN.

#### COMUNICACIÓN CORPORATIVA: GESTIÓN IDENTIDAD E IMAGEN

Las certificadoras son las que determinan la visión de la empresa!!! ISO CALIDAD

#### COMUNICACIÓN DE MARCA Y PRODUCTO

Acciones FERIALES/catálogos/PLV (suelen invertir el 2-3% de la facturación anual o el 70/90% del presupuesto destinado a acciones de comunicación)

VENTAJA DE ESTA ACCIÓN COMERCIAL: rápido retorno de inversión.

#### COMUNICACIÓN INTERNA

En manos del departamento de Recursos Humanos.

#### RELACIONES CON LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN

LAS ASOCIACIONES TAMBIÉN ASUMEN LA RELACIÓN CON LOS MEDIOS.

DESBORDA A LA EMPRESA POR MIEDO A ENFRENTARSE A PERIODISTAS

#### COMUNICACIÓN FINANCIERA

SÓLO SE CIÑEN A LO ESTRÍCTAMENTE EXIGIDO POR LA LEY.

Presentación  
Conclusiones  
Claves desarrollo

### C.- ESTRATEGIAS DE COMUNICACIÓN EMPLEADAS EN DIFERENTES ÁMBITOS Y PROGRAMAS DE COMUNICACIÓN.

#### COMUNICACIÓN CON INSTITUCIONES Y ASOCIACIONES

NO HAY NINGUNA RELACIÓN/COMUNICACIÓN CON INSTITUCIONES

SON LAS ASOCIACIONES LAS QUE ASUMEN, SECTORES RECELOSOS

#### ACCIONES DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

JUGUETE: FECHA CIERTA, FUNDACIÓN CARE (sí comunicación).

TEXTIL: MARCA MADE IN GREEN Y ETHICA-TEX (sí comunicación).

CERÁMICA: AGENDA 21 (iniciativa de la Unión Europea).

Son más bien acciones de defensa frente a la competencia. Dispersión esfuerzo.

#### COMUNICACIÓN DE CRISIS

Cuando hay algo grave suelen acudir a las asociaciones...

Dos asociaciones, Juguete y Agroalimentación, han elaborado manual de gestión de crisis, para todos sus asociados.

#### PATROCINIO Y/O MECENAZGO

POCAS EMPRESAS REALIZAN ACCIONES DE ESTE TIPO Y LAS QUE LO HACEN SIEMPRE SON PATROCINIOS LOCALES, CON FINES COMERCIALES.

#### LOBBYING - COM. PODERES PÚBLICOS, ANÁLISIS DE OPORT.

Presentación  
Conclusiones  
Claves desarrollo

### D.- CONCLUSIONES QUE AFECTAN AL SECTOR DE LA COM.

A.- FALTA CULTURA EN COMUNICACIÓN, falta formación de la gerencia en la materia. ¿Qué pueden esperar? ¿Cómo actuar?

B.- FALTA DIMENSIÓN EMPRESARIAL, falta profesional que asuma estrategia, coordinación, dé continuidad a las acciones que se realizan, etc. COMUNICACIÓN VISTA COMO PRTO. ELITISTA.

C.- DIFICULTAD PARA APRECIAR LOS RESULTADOS EN COMUNICACIÓN. Necesidad de tangibilizar los resultados, el retorno de la inversión.

D.- FALTA CONOCIMIENTO Y CREDIBILIDAD SOBRE LOS SERVICIOS DE LAS AGENCIAS. Falta claridad en servicios, tarifas, tipología de agencias, categoría de los profesionales ¿Cómo reconocerlos?

E.- PESO IMPORTANTE DE LAS ASOCIACIONES EN MATERIA DE COM. Asumen muchas tareas en este sentido y tienen credibilidad frente al empresario.

Presentación  
Conclusiones  
Claves desarrollo

En el grupo focal el papel protagónico del entrevistador debe ser menos directivo y dominante, propiciando un clima de mayor libertad y apertura para el entrevistado<sup>635</sup>. De hecho, más que entrevistador recibe el nombre de moderador, figura de desempeñó la doctoranda y que requiere ciertas características como la habilidad para el trato con las personas, conocimiento del tema y manejo de la información y sobre todo, capacidad para encauzar el discurso mediante la no emisión de juicios, la no intrusión y la capacidad de escuchar y comunicarse claramente.

Era importante también la grabación sonora de la sesión con la finalidad de que quedara un registro con el que el investigador puede contar para poder extraer las conclusiones y tener registradas todas las opiniones, reacciones, intervenciones, etc. De hecho, José Alcina<sup>636</sup> afirma que el mundo de las grabaciones sonoras es, una fuente importantísima de documentación y de registro de información. Y así se hizo, se grabaron en audio ambas sesiones con este fin, lo que no quita que también la doctoranda tomara notas durante la sesión con la finalidad de poder encauzar los temas o tratar cuestiones colaterales que iban saliendo.

#### **6.3.2.3.- Explicación del análisis realizado.**

Para la realización del análisis de los dos grupos focales se tuvo en cuenta el esquema de conclusiones ya preestablecido desde el inicio de la investigación en la metodología y objetivos, por tanto, estos sirvieron de marco para ir encajando la información aportada por los miembros de la junta de gobierno de ambas organizaciones. Lo que sí es cierto, es que hubo que ir ordenando dicha información puesto que como es lógico, los temas iban surgiendo de forma espontánea sin que el orden preestablecido pudiera guardarse en todo momento.

El estudio que se ha realizado ha sido de contenido, donde en algunos momentos se han realizado sencillos análisis cuantitativos para observar la

---

<sup>635</sup> ALVAREZ-GAYOU JURGENSON, J. L. (2003), pág. 138.

<sup>636</sup> ALCINA FRANCH, J. (1994), pág. 142.

opinión mayoritaria, al igual que se han tenido en cuenta el énfasis de ciertos comentarios, la duración de estos, las cuestiones que generaron mayor interés, etc. Lo que sí es muy importante aclarar es que se han analizado ambos grupos focales conjuntamente sin tener en consideración si uno llegó a una conclusión diferente a la otra ya que lo que interesa a esta investigación no son las opiniones aisladas sino la suma de consideraciones. Además, se puede avanzar que prácticamente ambos grupos fueron en la misma dirección y que las conclusiones individuales de cada uno de ellos fueron prácticamente similares.

***Fuentes consultadas para desarrollo del capítulo sexto.***

ALCINA FRANCH, J. (1994): *Aprender a investigar, métodos de trabajo para la redacción de tesis doctorales*, Compañía Literaria, Madrid.

ALVAREZ-GAYOU JURGENSON, J. L. (2003): *Cómo hacer una investigación cualitativa, fundamentos y metodología*, Paidós Ecuador, México.

BALCELLS I JUNYENT, J. (1994): *La investigación social, introducción a los métodos y las técnicas*, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.

BOMPIANI, T. (1977): *Cómo se hace una tesis, técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*, Gedisa Editorial, Barcelona.

LÓPEZ FONT, L. (2005): Tesis doctoral. *Estructura de la agencia de publicidad en la Comunidad Valenciana: planteamiento de nuevos formatos de negocio*. Universitat Jaume I, Castellón.

LÓPEZ LITA, R. (2001): *Las agencias de publicidad: evolución y posicionamiento futuro*. Universitat Jaume I, Castellón.

VISAUTA VINACUA, B. (1989): *Técnicas de investigación social, recogida de datos*, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.

**Capítulo séptimo.**

**Trabajo de campo I y II: entrevistas en profundidad y conclusiones.**

**El estado de la gestión de la comunicación corporativa en los sectores tradicionales y primeras claves, para su integración y desarrollo.**



## Índice del capítulo séptimo.

*Página*

**Trabajo de campo I y II: entrevistas en profundidad y conclusiones.**

**El estado de la gestión de la comunicación corporativa en los sectores tradicionales y primeras claves, para su integración y desarrollo.**

7.1.- Introducción al trabajo de campo I y II, con las asociaciones y las empresas de los sectores tradicionales objeto de estudio. ....573

7.2.- Entrevistas en profundidad del trabajo de campo I: asociaciones empresariales de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. ....575

7.2.1.- Análisis de las características generales de los entrevistados y las entrevistas realizadas.....575

7.2.2.- SECTOR AGROALIMENTACIÓN: D. José Granell. FEDACOVA (Federación empresarial de agroalimentación de la Comunidad Valenciana). ....581

7.2.3.- SECTOR CALZADO: D. Pedro Méndez. AICE y FICE (Asociación de industriales del calzado de Elche) y (Federación de industrias del calzado español). ....596

7.2.4.- SECTOR CERÁMICO: Dña. Ana Martínez. ASCER (Asociación española de fabricantes de azulejos y pavimentos cerámicos). ....611

7.2.5.- SECTOR ILUMINACIÓN: Dña. M<sup>a</sup> Ángeles Muñoz y D. Vicente Martínez. FEDAI DEC (Federación española de asociaciones de industriales y exportadores de aparatos de iluminación decorativa) y ARVET (Agrupación de exportadores de transformados) respectivamente. ....626

7.2.6.- SECTOR JUGUETE: D. José Antonio Pastor. AEFJ (Asociación española de fabricantes de juguetes). ....643

7.2.7.- SECTOR MUEBLE: Dña. Amparo Bertomeu. ANIEME (Asociación nacional de industriales y exportadores de muebles de España). ....659

7.2.8.- SECTOR TEXTIL: D. José Serna. ATEVAL (Asociación de empresarios textiles de la Comunidad Valenciana). .....	677
7.3.- Entrevistas en profundidad del trabajo de campo II: empresas de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. ....	687
7.3.1.- Análisis de las características generales de los entrevistados y las entrevistas realizadas. ....	687
7.3.2.- D. Juan Ventura, Gerente de COLECCIÓN ALEXANDRA. ....	694
7.3.3.- D. Pedro Casanova, Gerente de CASANOVA GANDÍA. ....	716
7.3.4.- D. José Carlos Palanca, Gerente de PALANCA. ....	740
7.3.5.- D. José Palau, Dir. Marketing y Ventas de ANDREU WORLD. ...	756
7.3.6.- D. José Ramón Revert, Gerente de REVERT TEXTIL. ....	775
7.3.7.- D. José Belda, Gerente de BELPLA. ....	798
7.3.8.- Dña. Dolores Font, Gerente de DOLORES CORTÉS. ....	813
7.3.9.- Dña. Ana Aznar, Comité de Dirección y Dir. Marketing y Comunicación de AZNAR TEXTIL (BONDRAP). ....	829
7.4.- Conclusiones del trabajo de campo I y II: la gestión de la comunicación en los sectores tradicionales de la Com. Val. Verificación parcial de la hipótesis. ....	847
7.4.1.- Análisis de los valores tangibles e intangibles en los que basan su competitividad las empresas de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. ....	848
7.4.1.1.- Situación en la que se encuentran estos sectores. ....	848
7.4.1.2.- Pilares en los que basan su competitividad. ....	856
7.4.1.3.- Inversiones más importantes en últimos años. ....	866
7.4.1.4.- Empresas con mejor imagen corporativa. ....	871
7.4.1.5.- Claves de la imagen positiva de estas empresas. ....	874
7.4.2.- Análisis de lo que entienden por comunicación, dónde la sitúan y qué importancia le conceden. ....	876
7.4.2.1.- En qué lugar sitúan la comunicación. ....	876



7.4.2.2.- ¿Gasto o inversión? Qué beneficios que puede reportar una buena gestión de la comunicación. ....	880
7.4.2.3.- ¿Tienen en cuenta que todo comunica?. ....	882
7.4.2.4.- ¿Tienen responsable de comunicación?. ....	883
7.4.2.4.1.- Por qué no lo tienen. ....	885
7.4.2.4.2.- Dónde está ubicado en el organigrama. ....	885
7.4.2.4.3.- Qué formación y perfil tiene. ....	886
7.4.2.4.4.- Cuáles son sus cuatro funciones básicas. ....	887
7.4.2.5.- Departamentos o puestos de más reciente creación. ....	888
7.4.3.- Análisis sobre cómo gestionan la comunicación los sectores tradicionales. ....	889
7.4.3.1.- ¿Contratan servicios externos de comunicación? ....	892
7.4.3.1.1.- Por qué no cuentan con profesionales. ....	892
7.4.3.1.2.- Con qué tipo de profesionales cuentan. ....	893
7.4.3.1.3.- ¿Los consideran proveedores o socios? ....	894
7.4.3.1.4.- Quién lleva la interlocución con ellos. ....	895
7.4.3.1.5.- Cómo los seleccionan. ....	896
7.4.3.1.6.- ¿Entregan briefing por escrito? ....	897
7.4.3.1.7.-Cuál es la remuneración más habitual. ....	898
7.4.3.1.8.- Qué tareas solicitan. ....	899
7.4.3.2.- ¿Realizan auditorías de comunicación o algún tipo de investigación sobre la materia? ....	901
7.4.3.2.1.- ¿Llevan a cabo auditorías en otros ámbitos? ....	902
7.4.3.2.2.- Qué tareas de investigación realiza su empresa. ....	903
7.4.3.3.- ¿Tienen plan de comunicación? ....	906
7.4.3.3.1.- ¿Qué otros planes tiene desarrollados? ....	907
7.4.3.3.2.- Aunque no tengan plan de com. ¿Asignan recursos y llevan a cabo alguna acción? ....	907
7.4.3.3.3.- Quién dirige y elabora el plan. ....	908
7.4.3.3.4.- Qué difusión hacen del mismo. ....	909
7.4.3.3.5.- Qué programas de com. corporativa. ....	909

7.4.3.4.- Diferencian las acciones de comunicación comercial, de las de comunicación corporativa y comunicación interna. ....	929
7.4.3.5.- Estrategias de comunicación comercial. ....	930
7.4.3.5.1.- Qué medios convencionales utilizan.....	930
7.4.3.5.2.- Qué medios no convencionales utilizan.....	932
7.4.3.5.3.- Qué importancia conceden a marca corporativa vs marca de producto.....	934
7.4.3.6.- Estrategias de comunicación corporativa. ....	935
7.4.3.6.1.- ¿Identidad e imagen van en la misma dirección?.....	935
7.4.3.6.2.- ¿Tienen por escrito la misión, visión y proyecto empresarial?.....	936
7.4.3.6.3.- ¿Disponen de manual de identidad visual?.....	937
7.4.3.6.4.- ¿Por qué no tienen definida su identidad visual?.....	937
7.4.3.6.5.- ¿Considera que su identidad visual transmite correctamente sus valores empresariales?.....	938
7.4.3.6.6.- ¿Cuándo revisó por última vez su identidad visual? .....	938
7.4.3.6.7.- ¿Conocen todos en la empresa las normas de identidad visual?.....	939
7.4.3.6.8.- ¿Dispone de manual de identidad corporativa?.....	940
7.4.3.6.9.- ¿Está disponible para toda la empresa este manual?.....	940
7.4.3.7.- Estrategias de comunicación interna. ....	941
7.4.3.7.1.- Dónde sitúa la labor de comunicación interna.....	941
7.4.3.7.2.- Qué herramientas utiliza.....	941
7.4.3.7.3.- ¿Considera que sus empleados se identifican con la cultura empresarial?.....	945
7.4.3.8.- Recursos económicos asignados. ....	946

7.4.3.8.1.-Con qué criterios determina el presupuesto anual de comunicación.....	946
7.4.3.8.2.- A qué acciones de comunicación destina mayor presupuesto. ....	947
7.4.3.8.3.- ¿Compartiría con nosotros el presupuesto anual destinado a comunicación?.....	950
7.4.4.- Análisis de las claves para propiciar el desarrollo en comunicación. ....	951
7.4.4.1.- Problemas y factores determinantes para el desarrollo de la comunicación. ....	952
7.4.4.2.- Importancia que se le concede a la comunicación desde las asociaciones. ....	967
7.4.4.3.- Campañas de comunicación realizadas en beneficio del sector. ....	969
7.4.4.4.- Qué agentes externos pueden apoyarles en comunicación. ....	974
7.4.4.5.- El asociacionismo podría fomentar el desarrollo en comunicación. ....	975
7.5.- Revisión y actualización de conclusiones trabajo de campo I y II en el 2009: asociaciones empresariales y empresas. ....	976
7.6.- Apreciaciones finales al trabajo de campo I y II. ....	982



### **7.1.- Introducción al trabajo de campo I y II, con las asociaciones y las empresas de los sectores tradicionales objeto de estudio.**

En este capítulo se encuentran recogidas las transcripciones de las entrevistas en profundidad, realizadas a los representantes de todas las asociaciones empresariales de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, en total siete entrevistas. Y también, las transcripciones de algunas de las entrevistas realizadas a las empresas de la muestra del trabajo de campo II, concretamente las realizadas a ocho empresas de dos sectores, el textil y el mueble. De este modo, de las treinta y ocho entrevistas realizadas en total (siete a las asociaciones, dos de monitorización y veintinueve a empresas) se pueden ojear aquí quince en total. Aunque el resto de transcripciones y documentos sonoros estará disponible para su revisión por parte del tribunal, siempre que lo considere oportuno. El motivo de no incluirlas todas en el presente documento, es una cuestión de volumen y de espacio, puesto que si la transcripción de cada entrevista supone una media aproximada de dieciocho a veinte folios, se está hablando de incluir casi cuatrocientas páginas más, en un documento ya de por sí extenso.

En las entrevistas realizadas a las asociaciones, sí que se han incluido en este documento todos los sectores, ya que es una por sector (agroalimentación, calzado, cerámica, iluminación, juguete, mueble y textil), sin embargo, en las entrevistas a las empresas se ha preferido que se vieran sectores completos, para apreciar las diferentes perspectivas a nivel de comunicación de un mismo sector y de forma aleatoria se han seleccionado los dos últimos sectores de la lista, el mueble y el textil. Se insiste en que el hecho de que no estén el resto de entrevistas transcritas, no quiere decir que no estén disponibles para poder ser revisadas por parte del tribunal.

Además de las transcripciones, también se incluye un apartado previo donde se analizan las características generales de las muestras seleccionadas tanto en el trabajo de campo I como en el II. Se trata de caracterizar a los sujetos de la investigación de una manera más profunda, fruto de la primera parte de los cuestionarios presentados cuyo título es “datos generales del perfil de los entrevistados”.

Posteriormente, también en este capítulo se incluyen las conclusiones que se extraen de ambos trabajos de campo. En estas conclusiones se va analizando pregunta por pregunta el resultado final de cada cuestión planteada a ambos grupos de sujetos investigados, con el objetivo de poder establecer una visión del estado de la cuestión, de la gestión de la comunicación corporativa en los sectores analizados.

Para las conclusiones, como ya se ha especificado con detalle en el apartado de metodología, se realiza un análisis horizontal de cada una de las preguntas formuladas a los entrevistados, siendo nuestro interés no las particularidades de cada sector, asociación o colectivo, sino la visión del conjunto que se extrae sobre cómo gestionan la comunicación de las empresas a las que representan. A pesar de haber planteado ciertas cuestiones tan sólo a las asociaciones o tan sólo a las empresas, el interés de esta tesis está en el resultado de la pregunta y no tanto en quien la ha contestado.

Tampoco se detallará a qué asociación o empresa o sector pertenece cada apreciación, siempre y cuando no sea totalmente necesario, como sucede en cuatro cuestiones concretas, puesto que no se considera relevante para los resultados que se persiguen. Al igual que no se citarán porcentajes de respuesta puesto que no se trata de una investigación cuantitativa y sí se indicarán, tendencias mayoritarias o minoritarias, opiniones aisladas o tal vez la unanimidad en ciertos temas, especificando si fuera necesario, el número de entrevistados o entrevistas que refutan una u otra consideración.

Este análisis de conclusiones pretende trasladar tan sólo las opiniones vertidas por los entrevistados y no realizar valoración alguna, puesto que esto se reservará para el capítulo de conclusiones generales ya que estas, son tan sólo dos terceras partes del trabajo de campo, con lo que cualquier evaluación sería sesgada y parcial.

Al final del capítulo se incluye un análisis general de los cambios o no producidos en materia de comunicación, desde que en el año 2006 se realizaron los primeros trabajos de campo I y II y hasta el actual año 2009, con el fin de conocer si ha habido cambios sustanciales por la coyuntura general que se está atravesando en la economía mundial y que tanto está afectando a estos sectores. También se incluirá un apartado de agradecimientos ante la colaboración de todos estos colectivos.

## **7.2.- Entrevistas en profundidad del trabajo de campo I: asociaciones empresariales de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.**

El orden de aparición de las asociaciones, con el fin de ser lo más neutral posible, sigue siendo un orden alfabético y por tanto, siempre que aparezcan citadas las asociaciones y no se quiera marcar ningún tipo de tendencia aparecerán por el siguiente orden: sector agroalimentación, sector calzado, sector cerámica, sector iluminación, sector juguete, sector mueble y sector textil.

### **7.2.1.- Análisis de las características generales de los entrevistados y las entrevistas realizadas.**

Las entrevistas efectuadas a los representantes de los siete sectores empresariales objeto de estudio de esta investigación, fueron realizadas durante los meses de junio y julio de 2006. La duración de las mismas, estuvo

comprendida entre la entrevista que menos duró, 57 minutos y la de más duración tuvo, 1 hora y 33 minutos, dando como resultado una media de tiempo dedicada a cada entrevista de 1 hora y 11 minutos, con lo que se puede afirmar que todas ellas fueron entrevistas en profundidad donde el entrevistado, tuvo tiempo para contestar de manera meditada y pudo introducir tantos temas colaterales relacionados con el tema central de la investigación consideró oportuno, además de las cuestiones básicas planteadas en el propio cuestionario.

Como se citaba en la metodología, aunque se ha entrevistado a representantes de los siete sectores protagonistas de esta investigación, han sido nueve las asociaciones empresariales representadas y ocho los entrevistados ya que en uno de los sectores concretos, el sector iluminación, se realizó la entrevista simultáneamente a dos importantes portavoces de dos corporaciones representativas del mismo sector ARVET y FEDAI. No obstante, Dña. M<sup>a</sup> Ángeles Muñoz y D. Vicente Martínez representantes de FEDAI y ARVET respectivamente prefirieron realizar entre ambos una única entrevista que representara al sector iluminación, en la que las aportaciones de ambos iban sumándose y complementándose con lo que finalmente hemos extraído siete entrevistas, de los siete sectores objeto de estudio.

En el caso de uno de los entrevistados, D. Pedro Méndez representante del sector calzado, realizó la entrevista en nombre de dos asociaciones, una de carácter local AICE y otra, de carácter nacional FICE. Otro sector del que debemos destacar ciertas peculiaridades de su representatividad es el de la agroalimentación puesto que hemos entrevistado tan sólo a la federación, que aglutina a las treinta y dos asociaciones que lo componen. Por razones del numeroso volumen de las asociaciones que lo componen, se ha considerado idóneo entrevistar a la federación como aglutinadora de una visión global de todo el sector agroalimentario en general y a su vez, de sus correspondientes sectores tradicionales.



## CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LAS ASOCIACIONES ENTREVISTADAS.

Nueve asociaciones/federaciones, ocho entrevistados y siete entrevistas.

<p><b>1.- AGROALIMENTACIÓN</b></p> <p>FEDACOVA (Federación empresarial de agroalimentación de la Comunidad Valenciana)</p>	<p>D. José Granell (Secretario General)</p> <p>INICIO DE ACTIVIDADES: Año 1990                  ÁMBITO ACTUACIÓN: Comunidad Valenciana.                  Nº ASOCIADOS: 32 Asociaciones que representan un total de 2.100 empresas (incluye empresas de otros sectores no tradicionales e industria auxiliar)</p>
<p><b>2.- CALZADO</b></p> <p>AICE (Asociación de Industriales de calzado de Elche)                  FICE (Fed. de Industrias del calzado español)</p>	<p>D. Pedro Méndez (Secretario General de ambas)</p> <p>INICIO DE ACTIVIDADES: AICE en el año 1977                  ÁMBITO ACTUACIÓN: Representa el sur de provincia Alicante con AICE y nacional con FICE.                  Nº ASOCIADOS: 230 empresas asociadas en AICE y 2.584 empresas asociadas a FICE (de las que el 66% según su informe anual están en la Com. Val. e incluye industria auxiliar)</p>
<p><b>3.- CERÁMICA</b></p> <p>ASCER (Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos)</p>	<p>Dña. Ana Martínez (Responsable de Comunicación)</p> <p>INICIO DE ACTIVIDADES: Año 1977                  ÁMBITO ACTUACIÓN: Nacional.                  Nº ASOCIADOS: 200 empresas asociadas (de las que el 95% según su informe anual están en provincia de Castellón).</p>
<p><b>4.- ILUMINACIÓN</b></p> <p>ARVET (Agrupación de Exportadores de Transformados - Aparatos Iluminación)                  FEDAI DEC (Federación Española de Asoc. de Industriales y Exportadores de Aparatos de Iluminación decorativa)</p>	<p>Dña. Ángeles Muñoz (Directora de FEDAI)                  D. Vicente Martínez (Director de ARVET)</p> <p>INICIO DE ACTIVIDADES: ARVET Años '70 y FEDAI en '91.                  ÁMBITO ACTUACIÓN: ARVET Com. Valenciana y FEDAI DEC nacional.                  Nº ASOCIADOS: 92 empresas asociadas a FEDAI (de las que un 60% están según datos de la web están en Com. Val.).</p>
<p><b>5.- JUGUETE</b></p> <p>AEFJ (Asociación Española de Fabricantes de Juguetes)</p>	<p>D. José Antonio Pastor (Director General Adjunto)</p> <p>INICIO DE ACTIVIDADES: Año 1967                  ÁMBITO ACTUACIÓN: Nacional.                  Nº ASOCIADOS: 100 empresas asociadas (de las que un 56% según datos de la web están concentradas en Com. Val.).</p>
<p><b>6.- MUEBLE</b></p> <p>ANIEME (Asociación Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España)</p>	<p>Dña. Amparo Bertomeu (Directora)</p> <p>INICIO DE ACTIVIDADES: Año 1977                  ÁMBITO ACTUACIÓN: Nacional                  Nº ASOCIADOS: 238 empresas asociadas (de las que el 57% según datos de la web de la asociación están en Com.Val.)</p>
<p><b>7.- TEXTIL</b></p> <p>ATEVAL (Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana)</p>	<p>D. José Serna (Secretario General)</p> <p>INICIO DE ACTIVIDADES: Año 1977                  ÁMBITO ACTUACIÓN: Comunidad Valenciana.                  Nº ASOCIADOS: 530 empresas asociadas (incluye industrias auxiliares de hilados, tejidos, etc.).</p>

## ÁMBITO GEOGRÁFICO DE ACTUACIÓN DE LAS ASOCACIONES ENTREVISTADAS.

Respecto al ámbito geográfico de actuación de las nueve asociaciones representadas de los siete sectores analizados, la mayoría son de ámbito nacional, cinco de las nueve asociaciones entrevistadas y de ámbito Comunidad Valenciana, tres de las nueve asociaciones/federaciones. Tan sólo una de ellas, representa una zona geográfica concreta dentro de la provincia de Alicante, la zona sur de la provincia de Alicante.

Aunque se debe añadir que todas las asociaciones/federaciones afirman que están sitas en la Comunidad Valenciana ya que la concentración de empresas de cada uno de los sectores a los que representan es muy superior e importante en las provincias de Castellón, Valencia y Alicante. Estamos hablando de porcentajes de concentración de la industria en la Comunidad Valenciana del 98% por ejemplo, en el caso de la cerámica y del 65% en el caso del sector calzado.

Las asociaciones de ámbito nacional son las del sector del calzado, FICE, cerámico con ASCER, FEDAI del sector iluminación, AEFJ del sector juguete y ANIEME del sector del mueble. Todas ellas, además coinciden en un dato importante y es la opción de extrapolar los resultados obtenidos en la Comunidad Valenciana a toda la geografía nacional puesto que en palabras textuales de una de las entrevistadas, Dña. Amparo Bertomeu afirma: *“la verdad es que por la dimensión de las empresas y por el perfil, todo lo que suceda a nivel Comunidad Valenciana es exactamente igual en la Comunidad de Andalucía, en Cataluña, etc. puede haber diferencias en los estilos pero realmente son datos que se pueden extrapolar porque la situación es la misma”*.

Del mismo modo apunta también D. Pedro Méndez en el mismo sentido: *“...te digo esto porque de lo que hablemos y te cuente que sucede en AICE prácticamente lo mismo está sucediendo en la Comunidad Valenciana y lo mismo a nivel nacional, con lo que se pueden extrapolar los resultados”*.

Sólo tienen ámbito de actuación en la Comunidad Valenciana ATEVAL del sector textil, FEDACOVA la federación del sector agroalimentación y ARVET una de las dos asociaciones entrevistadas del sector iluminación. Y representa tan sólo al sur de la provincia de Alicante y al sector calzado, AICE.

#### PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS.

De los ocho entrevistados cuatro de ellos, son Directores de las asociaciones que representan, en uno de los cuatro casos el cargo concretamente es Director Adjunto. Otros cuatro entrevistados ostentan el cargo de Secretarios Generales y tan sólo, uno de los entrevistados es Responsable de Comunicación de la propia asociación. En este caso, ASCER la asociación que representa al sector cerámico y AEFJ la que representa a los jugueteros son las únicas que tienen un departamento de comunicación como tal exclusivo, puesto que el resto de entrevistados, aún asumiendo en muchos casos como se verá más adelante, tareas de comunicación no disponen de departamento exclusivo para estas cuestiones. Como dato adicional a tener en cuenta, es que tan sólo tres, de los ocho entrevistados son mujeres.

Todos los entrevistados llevan una larga trayectoria en la asociación a la que representan, ninguno de ellos son puestos de reciente incorporación sino todo lo contrario, la media está en los diez años de trabajo para el sector, por lo que se afirma que todos tienen un conocimiento en profundidad de sus representados.

#### AÑOS QUE TIENEN LAS ASOCIACIONES/FEDERACIONES.

Casi todas las asociaciones representadas, concretamente seis de las nueve, inician sus actividades alrededor de los años '70, casi todas concretamente en el año 1977 para ser más exactos, año en el que en España se aprueba la nueva legislación sobre el asociacionismo empresarial, menos una de ellas, la asociación del juguete que se funda en el año 1967. Sin embargo, las tres

federaciones representadas se originan a principios de los años '90 y aglutinan a su vez a diferentes asociaciones del sector que representan.

Por tanto, se está hablando de que en su mayoría son asociaciones y federaciones que tienen entre los 30 y 16 años cumplidos de actividad, respectivamente. Con lo que se corrobora de este modo, el carácter tradicional de estos sectores que se están estudiando y por tanto, la antigüedad que les avala como sectores ya con gran arraigo y consolidados en la historia empresarial de la Comunidad Valenciana. Es más, todavía se encuentra una asociación mucho más antigua y esta es, la del sector del juguete que tiene como año de creación 1967 con lo que tiene más de 40 años de actividad empresarial.

#### NÚMERO DE EMPRESAS REPRESENTADAS.

Como ya se apuntaba en la metodología, otro dato relevante para esta investigación, principalmente para esta primera parte del trabajo de campo I, es conocer el número total de empresas a las que representan estas asociaciones y federaciones entrevistadas. Ya que con sólo siete entrevistas, se está retratando la realidad y dando una visión general de muchísimas empresas, concretamente de 4.771 empresas de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.

**7.2.2.- SECTOR AGROALIMENTACIÓN: D. José Granell. FEDACOVA (Federación empresarial de agroalimentación de la Comunidad Valenciana).**

FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: LUNES, 12 DE JUNIO DE 2006 A LAS 10'30 H.

DURACIÓN DE LA ENTREVISTA: 1 hora 7 min.

DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: D. José Granell Pascual

CARGO EN LA FEDERACIÓN: Secretario General

NOMBRE DE SU FED. EMPRESARIAL Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita): FEDACOVA (Federación Empresarial de Agroalimentación de Com. Valenciana) C/ Isabel la Católica, nº 6, 5º, pta. 9, 46004, Valencia.

AÑOS QUE TIENE LA FEDERACIÓN: Desde el año 1990 (16 años).

Nº APROX. DE FEDERADOS: Hay en estos momentos 32 asociaciones federadas y un total de 2100 empresas.

ÁMBITO DE LA FEDERACIÓN: Comunidad Valenciana.

**A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LAS EMPRESAS DE SU SECTOR BASAN SU COMPETITIVIDAD.**

**16. ¿En qué situación se encuentra en términos generales su sector empresarial (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentran en esta situación positiva o negativa?**

En términos generales, el sector agroalimentario, está formado por numerosos subsectores, de hecho en esta federación, que está formada por treinta y dos asociaciones, cada una de ellas representa a un subsector diferente.

El sector agroalimentario, es un sector preocupado fundamentalmente por la calidad, la seguridad alimentaria y la innovación. Uno de los problemas fundamentales a los que se enfrenta es la competencia que efectúan países

terceros, que disponen de unos costes de producción mucho más bajos, especialmente en mano de obra, costes sociales y exigencias medioambientales, y a los que normalmente no se les exige el mismo nivel de seguridad alimentaria que a nuestros productos.

La competencia es muy importante y eso hace que primero haya dificultades para el mantenimiento de algunos mercados tradicionales y dificultades para la salida a mercados exteriores por el diferencial de precios con los productos que se elaboran aquí en la Comunidad Valenciana especialmente y los que vienen de otros países. No obstante, dentro de la Comunidad Valenciana el sector agroalimentario es el segundo sector en creación de riqueza, su aportación al PIB de la Comunidad Valenciana es de un 16% en estos momentos y da ocupación a unos 43.000 empleos directos y aproximadamente hay entre 60.000 o 70.000 puestos de trabajo indirectos, de empresas que trabajan para el sector agroalimentario.

Es un sector importante que utiliza como materia prima lo que produce el sector primario, es decir, la ganadería y la agricultura y la pesca, con los que la industria los transforma en otros productos, bien para adecuarlos al consumo directo o bien, para producir con esas materias primas productos elaborados en otras gamas que llegan hasta la cuarta y la quinta gama que en estos momentos se están desarrollando en muchas empresas para facilitar el acceso del consumidor a productos y hacer con ello más fácil la alimentación familiar.

Han cambiado mucho las condiciones de mercado, el mercado es distinto, la globalización es un hecho, tenemos hábitos de consumo que son muy distintos, la incorporación de la mujer al trabajo ha variado lo que era el mercado tradicional de la compra y los hábitos de consumo también se han visto distorsionados esto ha marcado una tendencia a elaborar productos, que puedan ser cocinados por el consumidor de forma más sencilla y eso, ha hecho que la tecnología avance en ese sentido.

**17. ¿Cuáles son los pilares en los que las empresas de su sector basan su competitividad, aquellos que les diferencian de los competidores?**

La apuesta por la calidad en estos últimos cuatro o cinco años es total, todas las empresas han introducido nuevos sistemas de calidad cada una en las dimensiones que puede pero la preocupación por la calidad ha pasado a ser totalmente prioritaria y con ello, también la seguridad alimentaria. Estos son los dos pilares fundamentales que mantienen en estos momentos lo que es la industria agroalimentaria y por lo tanto, los demás son los tradicionales, o sea, el abastecimiento de materia prima que en algunos casos se ha dificultado por el abandono por ejemplo, de explotaciones agrícolas y la disminución de la ganadería, todo eso hace que las dificultades sean diferentes y que las soluciones en las empresas sean también diferentes a las que venían aplicando hasta ahora, donde abastecerse de una materia prima era más sencillo que hoy.

**18. ¿Cuáles son y hacia donde van dirigidas las inversiones más importantes que están realizando estas empresas en los últimos tres años?**

Fundamentalmente a la implantación de sistemas de calidad y todo lo que esto conlleva y la modernización de procesos, con respecto a los procesos de producción, a la introducción de formas nuevas de consumo y formas nuevas de presentación de productos y a garantizar la calidad y la seguridad agroalimentaria. En los años anteriores la inversión estaba más bien dirigida a la modernización de plantas, a la actualización de una serie de procesos pero todo eso ahora está conseguido y quizá se haya tenido que avanzar en otros conceptos como es el tema de la calidad y el tema de la seguridad agroalimentaria.

Y sobre todo, en el lanzamiento de productos nuevos con nuevas aplicaciones para el consumo y para los nuevos hábitos. El consumo en hostelería ha aumentado y eso lo notamos diariamente en el sector de transformación que somos los que abastecemos tanto al consumidor como a la hostelería y ha cambiado también el acto de hacer comidas en las que se busca invertir un corto tiempo en la preparación por ello están apareciendo productos que están listos para cocinar; simplemente para calentar al microondas y servir.

**19. ¿Cuáles son las empresas de su sector empresarial, con mejor imagen corporativa entre sus públicos/clientes?**

No contesta a esta pregunta, por no decantarse por ninguna.

**20. ¿Cuáles considera que han sido las claves que han hecho que estas empresas tengan esa imagen positiva?**

Son empresas de gran consumo, asociadas al sector por ejemplo, del lácteo o al sector de panadería, al sector de los vinos, estas son empresas que han hecho un esfuerzo importante en dar a conocer el producto al consumidor final estableciendo y dando formas nuevas de consumo, haciendo hincapié en las propiedades de cada producto. Estos sectores son los que mejor imagen dan, después de los sectores tradicionales de cervezas y refrescos, para estos la comunicación es un hábito más, aún más es una costumbre y por ello, tienen mejor imagen que el resto que no se han dirigido de forma tan directa a los consumidores finales.

**B.- QUÉ ENTIENDEN LAS EMPRESAS DE SU SECTOR POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

**21. Centrándonos ya en el tema de la comunicación y en términos generales ¿En qué lugar sitúan? Le sugiero opciones;**



- Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.
- Como actividad dependiente de la dirección general y que afecta y concierne a toda la empresa,
- Como una actividad dependiente del marketing, etc.
- Otras opciones. Indique cuál.

La característica más importante del sector agroalimentario es que tanto en la Comunidad Valencia como a nivel nacional el 80% de las empresas tienen menos de 10 trabajadores y con esa dimensión hay una confusión de términos en esta materia. De la dirección general dependen los pedidos, las compras, el mantenimiento, la contabilidad depende todo.

Lógicamente hay personas a las que podemos llamar responsables, más bien encargados de una determinada función pero las decisiones evidentemente están en la cúpula de esa pequeña empresa; para ellos la comunicación interna no se la plantean, es muy sencilla por los pocos trabajadores que son y no necesaria, la comunicación de producto la ven como algo necesario cuando tienen un producto que exponer al público, un producto dirigido al consumidor final y entonces recurren a empresas especializadas, recurren a agencias de publicidad, pero siempre asociando comunicación al marketing, lógicamente esta actuación depende de la dirección general.

En este segmento es donde se encuentra el mayor número de empresas, en cambio en las pymes o mejor dicho en las medianas principalmente, hay mayor dispersión de la comunicación interna que empieza ya a ser considerado, con gran rigidez, pero ya empieza a ser considerada el hecho de que hayan más departamentos y de alguna manera hay que establecer las reglas de comunicación entre ellos.

La comunicación de los productos al público sigue más o menos la misma línea que hemos visto anteriormente para las pequeñas y luego, hay un mantenimiento de imagen cuando la empresa se sitúa a niveles ya cercanos a

los de gran empresa y hay entonces un mantenimiento de imagen, es decir, sí hay una política que estudia y prevé que la empresa se mantenga siempre en el recuerdo de los consumidores por un determinado producto, por una aplicación de determinado nuevo producto, etc. esto normalmente se hace con un responsable dentro de la empresa pero apoyado siempre por un gabinete externo que es el que desarrolla este tema pero la idea nace de un gabinete interno formado por una o varias personas que según la dimensión de la empresa son los que de alguna manera hacen alguna gestión, aprobando las campañas e incluso la decisión de si hay que hacerlas o no hay que hacerlas.

**22. ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su sector la inversión en materia de comunicación y su correcta gestión?**

En primer lugar yo diría que hay que convencer a las empresas para que introduzcan políticas de comunicación, no todo el mundo está convencido. Se sabe que cuando yo tengo que decirle al consumidor algo sobre un producto nuevo hay que recurrir a una campaña de publicidad sea en el ámbito que sea y a través de un especialista. Pero el hecho de que no sea algo puntual, sino que sea una política de empresa y que además, tenga los medios necesarios para ponerlo en marcha, esto ya es más complicado, ya que requiere de un posicionamiento claro intelectualmente hablando, por parte de los responsables de las empresas que muchas veces lo consideran como un gasto necesario y no como una inversión.

Muchas veces para ellos es un gasto del que no ven una rentabilidad inmediata, y evidentemente saben que este tipo de actuaciones o tienen un plan bien especificado y tienen un desarrollo en el tiempo o se pierde la eficacia. Cuando no se ven los resultados y se empieza a poner en duda la eficacia es consecuencia de la falta de planificación y también es falta de concienciación de que la comunicación tiene que formar parte de la política de la empresa, que es absolutamente necesaria. Esto ya ocurre en las grandes empresas pues ya tienen sus departamentos, ya tienen su política establecida y saben muy bien que no pueden desaparecer en cualquier momento del

mercado, por una u otra razón, ya sea patrocinando un evento o cualquier otra actuación, pero tienen que estar presentes.

Si la empresa se desarrolla en un ámbito local, su volumen no es importante y no posee suficiente financiación, es algo que no se lo plantea ya que no tienen redes de distribución lo suficientemente implantadas. Si el mercado de la empresa ya es un mercado nacional evidentemente ya es necesaria esa política de comunicación.

Las ventajas son las que hemos dicho anteriormente: la empresa tiene que estar siempre en el recuerdo del consumidor porque empresas que desaparecen de ese recuerdo desaparece también de los lineales, es decir, la cadenas de compras también las rechazan por lo cual, siempre necesitan estar en esa situación de presencia en el mercado, hay una actividad que lleva muchos años en el mercado que es la marca blanca, en ese caso las acciones de comunicación son simplemente hacia su comprador único o comprador más fuerte porque no tiene sentido llegar al consumidor que no conoce quien ha elaborado el producto.

Por tanto la política es distinta, le cambia un poco el proceso y hay que tener en cuenta que hay grandes empresas alimentarias de productos elaborados que tienen productos de marca blanca para distintos distribuidores y que suponen el 70 u 80% de su producción por lo cual, y solo para el resto de la producción es donde sí hay que tener una política de comunicación.

### **C.- CÓMO LLEVAN A CABO ESTAS EMPRESAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

**23. En términos generales ¿Cómo llevan a cabo las industrias de su sector la gestión de la comunicación?**

No hay una planificación salvo las grandes empresas que tienen productos de gran consumo que evidentemente si que tienen esa planificación dependiendo de la incidencia que tienen en el mercado o bien de la marca blanca o de productos de consumo, por lo que si que hay una planificación en las grandes empresas. Las más pequeñas no tienen planificación, salvo algunas excepciones que confirman la regla, si que hay alguna empresa pequeña que por su volumen de ventas han iniciado alguna actuación puntual creando un *news*, que distribuyen mensualmente con noticias de su empresa y del sector.

Esta iniciativa está dando muy buen resultado pero ¿a quien va dirigido este tipo de actuación?, pues principalmente a los detallistas y no al consumidor final, va dirigido al detallista porque es el cliente directo del fabricante y no al consumidor. Son actuaciones de comunicación que poco a poco se van extendiendo, se van copiando por otro tipo de empresas, pero siempre arrancan desde un cierto nivel, también depende del tipo de sector, a partir de cierto nivel se empiezan a producir esas inquietudes y se resuelven no con campañas publicitarias que a veces son muy difusas, por falta de definición de los públicos a los que van dirigidas, de los resultados que se esperan obtener con ellas, etc.

Pero sí, una publicación continuada de noticias del sector y de la empresa como es el caso de la empresa que ponía de ejemplo, de alguna manera sí están haciendo que se mantenga un recuerdo de ellos en el distribuidor y esto es muy positivo.

**24. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación, me podría indicar cuáles considera que se utilizan de forma habitual en su sector y cuáles no.**

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)** A nivel de medianas empresas sí.

- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)** No es tan frecuente y si se hace es a través de las asociaciones y cuando es algo genérico que afecta a todo el sector y no a intereses particulares de las empresas.
- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)** No.
- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)** Sí, siempre partiendo de un determinado nivel y no las pequeñas empresas más bien las medianas.
- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)** Solamente las muy grandes. Además, es un tema muy peligroso y nosotros recomendamos que no tengan una comunicación con ellos para explicar cosas ya que hay una tergiversación muy grande por parte de estos y hay que tener en cuenta que con el tema de la seguridad alimentaria las consecuencias en los mercados son terribles y la prensa, no ayuda a parar las crisis sino que las amplía y las magnifica. Por ejemplo, con el caso de la gripe aviar no hemos tenido ni un solo caso y hemos tenido un descenso del consumo de pollo del orden del 25% y el sector está perdiendo durante casi cuatro meses, no digo dejando de ganar sino perdiendo del orden de los 1000 millones de pesetas semanales y el consumidor, defiende su salud pero tiene que estar bien informado y en este caso, no tenemos ningún sólo caso en España y donde se han producido los casos, por ejemplo en Turquía las exigencias sanitarias son totalmente diferentes. Con el caso de las vacas locas sucedió algo

parecido y en España, se han arruinado familias enteras sin poder ni siquiera presumir, no de un muerto, sino ni siquiera de un enfermo en todo el país por este tipo de afección.

- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)** Lo hacen las empresas que tienen como clientes las grandes superficies ya que tienen que discutir las condiciones y sí que es una actividad importante para las empresas y también es importante disponer de una persona preparada para ello.
- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)** No, sólo las grandes empresas lo hacen, normalmente no se suele publicar este tipo de información, solo lo que exige la legislación y además, no está bien visto que se publique lo que se gana, de este modo el consumidor pensaría pues que bajen los precios si gana tanto y además no siempre se gana y si no se dice cuando una empresa pierde dinero menos se tiene que decir cuando se gana.
- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)** Existen manuales de crisis para circunstancias de este tipo que comentábamos antes, además hoy las asociaciones están aconsejando que no sólo todos los asociados deben cumplir con la legislación y no tener problemas de seguridad alimentaria sino que todos los industriales estén o no asociados deben cumplirla, ya que cuando uno tiene problemas, por ejemplo, por un tema de dioxinas en un matadero de Alicante, este caso aislado acaba afectando a todo el sector. Por esto, no podemos tener problemas de empresas que incumplan la legislación y pongan en peligro no sólo su propia existencia sino la del propio sector al que pertenecen. Cuando ocurre algún tipo de crisis por la importancia de las consecuencias de estas, las propias asociaciones son las que toman medidas e intentan atajar el problema a través

de reuniones y relación directa con las instituciones o con las administraciones involucradas y designando a un solo portavoz del sector para que los mensajes sean únicos y consensuados.

- **Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)** Estamos hablando de una imagen de empresa que no está relacionada con un determinado producto, por ejemplo el aniversario, la consecución de un premio de este tipo, entonces la empresa sí que sale a comunicar ese evento, pero en momentos puntuales que son comunicaciones más bien institucionales.
- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.** Sí pero también van ligadas a las grandes empresas que colaboran con instituciones benéficas. La mayoría de colaboraciones son con fines publicitarios.
- **Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.)** Sí, pero esta es la labor de la federación y de las distintas asociaciones.

**25. ¿Considera que las empresas de su sector diferencian las acciones de comunicación corporativa (aquella en la que la protagonista es la empresa y no el producto), de las de comunicación comercial o de producto y las de comunicación interna?**

Ya hemos comentado que no hay una diferenciación clara por parte de las empresas.

**26. ¿De todas las acciones que llevan a cabo en la materia, cuáles considera que se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual de comunicación?**

El porcentaje más importante se lo lleva la publicidad de producto y es la que requiere por parte de la empresa un mayor esfuerzo y también mayor satisfacción a la hora de ver los resultados.

Es lo mismo que participar en ferias, la finalidad es la misma los medios diferentes; es dar a conocer un producto o bien en términos generales para el consumidor o en términos profesionales para el escalón inmediato en la línea de comercialización como son mayoristas, detallistas, etc. Difícilmente hoy en día las ferias de alimentación son para los consumidores finales, quitando las “feriecitas” que llamamos nosotros para promocionar productos locales y que no tienen mayor trascendencia que pasar un rato degustando los productos, salvo este tipo de actuaciones las ferias son ferias para profesionales.

Fuera de esto a parte de la comunicación interna no hay muchas más actividades, sólo cuando hay lanzamiento de producto nuevo. Lo que se pretende en definitiva es que la realización de una determinada acción de este tipo conlleve el incremento de la demanda del producto y esto además es fácilmente “medible” con las estadísticas de la venta de la empresa, que va notando la incidencia en el tiempo que puede tener la campaña publicitaria, si son productos de consumo rápido pues se verán los resultados a la semana, en cambio si son productos que requieren un consumo de larga duración como son los jamones, por ejemplo, eso se verá más a largo plazo. La empresa puede evaluar si una acción de este tipo puede ser interesante o no.

#### **D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SU SECTOR.**

- 27. ¿Qué problemas reales encuentran a la hora de introducir políticas de comunicación las empresas de su sector? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**



Es muy complicado porque en primer lugar se necesita un convencimiento por parte del empresario, del responsable de la empresa, primero necesita saber que debe poner en marcha una política de comunicación, en segundo lugar necesita saber qué tipo de comunicación sería la adecuada en el entorno de su empresa y dentro de lo que es su actuación en el mercado.

Cuando hay que lanzar un nuevo producto se ve claro porque si yo no enseño este producto la gente no me lo compra, entonces necesito una campaña que explique mis productos. Esto se ve tan claro como buscar la empresa que lo desarrolla y tiene los medios la empresa para poderlos hacer y se desarrolla por una empresa externa especializada y lo único es que se valora con el criterio que cada empresa considera pues la aportación que hace esa empresa externa se ve en el mensaje que se quiere difundir, me gusta o no me gusta, pero sin que esos criterios sean excesivamente de profesionales; por lo tanto es importante que el empresario tenga conciencia de que es necesaria en términos generales una política de comunicación y se plantee qué es lo que yo puedo comunicar y a quien se lo debo comunicar y en qué momentos lo debo de hacer.

Estas preguntas respondidas por el propio interesado pueden dar lugar a que se establezca una política de comunicación la que fuere, en cada caso, que eso va desde la comunicación interna, en segundo lugar también un tema institucional que tiene que existir una política de empresa y por ello, es vital una concienciación por parte del empresario de que necesita plantearse estas cuestiones y esto pasa también por una formación del empresario del responsable en esas líneas precisas, no solamente tiene que saber algo de contabilidad, de producción, tiene que saber también que necesita una política de comunicación y que la política de comunicación no es sólo la publicidad sino que es algo distinto, diferente, es una forma de llegar.

Por lo tanto, esas preguntas que yo hacía antes, te las tienes que plantear con mucha seriedad y responder con mayor seriedad todavía porque de ahí

depende que esa política sea o no eficaz y que no acabes pensando que es una pérdida de tiempo, que ya hiciste algo una vez de manera puntual y no funcionó, etc.

Por lo tanto, el trabajo que está realizando, puede hacer que empresas que por su tamaño tienen poco acceso a políticas de comunicación puedan plantearse estas cuestiones o por lo menos, generar una reflexión al respecto. Además, si hoy es muy frecuente la externalización en temas de producción, razón de más para buscar profesionales en esta materia pero para ello, es cierto que necesitan conocer, que les ofrece el mercado ese paquete de opciones, para que puedan decidir.

En los cursos de formación para empresarios echamos en falta un poco la formación en esa concienciación de la importancia de la comunicación a terceros, no entendida única y exclusivamente como publicidad de producto, sino entendida como una política de afirmación de la empresa en todos los aspectos en los que se desarrollan. Bueno, yo pienso que poco a poco todas las empresas que se dedican a la formación de post-grado se irán introduciendo en estos temas, de hecho algunas ya lo hacen e irán formando en la materia a los empresarios para que detecten esa necesidad que tiene su empresa.

**28. ¿Desde la federación qué importancia se le concede a la comunicación empresarial?**

Principalmente cursos de formación en todos los aspectos, aunque no con toda la fuerza que sería necesaria en esta materia, ya que no hay suficiente gente receptiva en este sentido. En estos temas de la comunicación está considerada como una materia poco importante en estos momentos para ellos. Se considera una materia de menor importancia respecto a otros temas profesionales ya que estamos hablando de pequeñas empresas y no tienen los recursos como para poder invertir tiempo y dinero en formarse en la materia. Además, considero que falta en la formación una adecuación a tu interlocutor

ya que si les hablas a las medianas o pequeñas empresas de temas que ven lejanos a sus necesidades o a su realidad empresarial, esto más bien crea rechazo y piensan que en su empresa no lo pueden aplicar.

**29. Como sector empresarial ¿Han puesto en marcha en algún momento alguna campaña de comunicación que beneficie al sector en general o qué acciones desarrollan en este ámbito?**

No concretamente, ya que la federación está compuesta por muchos sectores muy diferentes y cada uno de ellos tiene sus peculiaridades, sí damos apoyo cuando lo necesitan por circunstancias concretas, principalmente en lo que a la relación con medios de comunicación se refiere.

**Muchas gracias por su atención y colaboración.**

**7.2.3.- SECTOR CALZADO: D. Pedro Méndez. AICE y FICE (Asociación de industriales del calzado de Elche y Federación de industrias del calzado español).**

FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: VIERNES, 16 DE JUNIO A LAS 12 HORAS.

DURACIÓN DE LA ENTREVISTA: 1 hora 16 min.

DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: D. Pedro Méndez

CARGO EN LA ASOCIACIÓN: Secretario General de AICE y FICCVAL.

NOMBRE DE SU ASOC. EMPRESARIAL Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):

AICE (Asociación de Industriales del Calzado de Elche)

FICCVAL (Federación de Industriales del Calzado de la Comunidad Valenciana)

Plaza de Crevillente, nº 5, entlo. 03201, Elche (Alicante)

AÑOS QUE TIENE LA ASOCIACIÓN: AICE comienza sus actividades en 1977.

Nº APROX. DE ASOCIADOS: AICE tiene unas 230 empresas asociadas que en número de trabajadores representan cerca de los 15.000.

ÁMBITO DE LA ASOCIACIÓN: El ámbito o cobertura de la asociación es el sur de la provincia de Alicante, Elche principalmente y el ámbito de la federación es la Comunidad Valenciana. Sólo en Alicante hay tres asociaciones la de Elda (Asociación del valle de Elda), la de Villena y la de Elche. Elche es la ciudad más importante en calzado de la Comunidad Valenciana, pero hay pueblos que también son importantes en calzado. Estamos integrados en una Federación de la Comunidad Valenciana y a su vez en una Nacional, pero son más activas las asociaciones, ya que pocas empresas de calzado hay fuera de la zona alicantina. Por ejemplo la antigua fábrica de Segarra, en La Vall d'Uxó, que se fraccionó en una serie de fábricas, está fuera de esta zona, así como algunas en otros lugares como Torrente, pero son una minoría. La Federación tiene un papel principalmente representativo de cara a las Administraciones Públicas que sólo quieren un interlocutor. Te digo esto porque de lo que hablemos y te cuente que sucede en AICE prácticamente lo mismo está sucediendo en la

Comunidad Valenciana y lo mismo a nivel nacional, con lo que se pueden extrapolar los resultados.

#### **A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LAS EMPRESAS DE SU SECTOR BASAN SU COMPETITIVIDAD.**

- 1. ¿En qué situación se encuentra en términos generales su sector empresarial (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentran en esta situación positiva o negativa?**

El sector del calzado ahora está en crisis aunque, bueno, en crisis el sector ha estado siempre, pero podemos decir que ahora la situación es más grave porque tiene unos caracteres estructurales especiales. Tradicionalmente siempre ha habido aquí una zona zapatera, una zona donde había esparto y se hacía lo que llamamos alpargata, claro yo te estoy hablando de hace muchos años. Pero en los años '70, cuando se liberaliza el comercio mundial, los importadores y fabricantes de calzado americanos vieron la posibilidad de desplazar la producción fuera de EE.UU. por las facilidades que tenían en otros países de mano de obra más barata. Y eligieron donde hubiera una incipiente industria del calzado. Nosotros estábamos saliendo de la autarquía.

Por lo tanto teníamos una industria de calzado que, por el cierre de las fronteras, tenía existir sólo para el mercado español. Es entonces cuando empieza el despliegue exportador, a partir de los '70. Pero se exportaba un zapato barato. El mercado del calzado tiene una estructura piramidal, típica de sector manufacturero. En la base, en la parte baja de la pirámide, la más grande, está el zapato más barato. Lo que ocurre es que siempre surgen otros países con mano de obra más barata y entonces tú ya no eres atractivo para el mercado pues, además, esta industria, junto a otras, ha supuesto un desarrollo económico que hace que ya no tengas las condiciones de antaño y que los salarios sean más altos.

Esto es lo que nos pasó a nosotros hace años y es lo que está pasando ahora a otros países como son China y Vietnam, por ejemplo, y pasó en su día a Taiwán o Corea.

Los países en vías de desarrollo pueden ofrecer mano de obra barata, eso hace que esos países se desarrollen, hacen que ese país desarrollado tenga una vida mejor y sean más consumidores: en consecuencia la mano de obra ya deja de ser barata. Y esto es lo que ha pasado en España. Esta situación en principio lógicamente perjudica, y supone el reto de dar al producto un mayor valor añadido que justifique unos precios más altos. De todas formas estamos acostumbrados a estas crisis.

Lo único que ocurre es que tienes que dar un valor añadido a ese producto y ello supone que tienes que subir en la pirámide, acorde con el mercado, a zonas más reducidas de éste, más enfocado a un tipo de clientes con rentas más altas. Y así, al final, te encuentras como estamos ahora, Italia está en la misma situación que nosotros, en la cúspide de la pirámide, procurando no salirnos de precio porque es una pirámide volcánica que te puede expulsar del mercado en cualquier momento en que no seas competitivo. Además hay que dar un valor añadido que demande y aprecie el mercado, como es la moda, el diseño, el servicio, etc.

El tema del servicio es algo fundamental, los chinos pueden contratar a los mejores diseñadores pero como de momento les van a comprar grandes series y no tienen que salir a vender, de momento no les preocupa el servicio. La moda es más complicada porque tiene un proceso largo donde no se improvisa; la moda empieza con la elección de los colores, de las hilaturas del textil, etc. Además se utilizan técnicas para prever por dónde va a ir la moda y gustos del mercado. Hay profesionales que pueden llegar a estar cinco años pensando, son gurús que se adelantan a las tendencias o incluso que crean tendencias. Pero cabe la posibilidad de equivocación y que a la gente no le guste tu propuesta o les dé miedo el cambio o que, a última hora, prefieran

otra cosa o se decanten por determinadas formas, colores o tendencias. Entonces el trabajo realizado durante cinco años te lo han estropeado y no vale, y te llevas la sorpresa.

En el calzado, y en el textil también pasa, entran en juego muchos elementos: formas, colores, texturas, tejidos, etc. Son además productos que van más allá del uso que les das. Son elementos de emulación social, de distinción, etc.

Ahora en Marzo se han hecho las ferias principales en el tema de la moda como son París, Milán, Düsseldorf y luego la de Madrid, al final del mes. En abril las ferias del resto del mundo, Rusia, Hong Kong, China, Japón, etc. Las de EE.UU., como van por libre, tienen otras fechas diferentes como las de las Vegas, que fue en enero. O sea, que en primavera estamos presentando lo que se va a hacer para el otoño-invierno, que se fabrica en verano.

El zapato barato, de gran consumo, va menos vinculado a la moda y se pueden hacer a principio de temporada grandes pedidos. Pero no es así en el calzado de moda. En Marzo sí que se saben cuáles van a ser las tendencias, pero el comprador o distribuidor de zapato de moda, que es conservador, hace al principio unos pedidos cortitos para no arriesgar demasiado; luego, cuando ve que tendencias y qué modelos “pegan” y que la cosa está animada y se van concretando los gustos del consumidor, es cuando hace la ampliación del pedido, que se empieza a vender en Septiembre, y Octubre, con los zapatos en los escaparates, todavía hacen reposiciones. Como fabricante tienes que tener una capacidad de reacción enorme para en una semana, poder servir esos pedidos. Eso es lo que justifica el precio del zapato de moda, es el coste de esa flexibilidad de servicio; más que el diseño, más que la calidad, ser capaz de servir lo que te piden, el servicio en definitiva.

- 2. ¿Cuáles son los pilares en los que las empresas de su sector basan su competitividad, aquellos que les diferencian de los competidores?**

Frente a los competidores nos queda el diseño, la calidad y el servicio, esos son los pilares que nos diferencian de la competencia. Y las estructuras para poder funcionar así.

Lo que aparentemente pueda ser una debilidad, la estructura de microempresas del sector, puede ser motivo de una fortaleza. En general todas son muy pequeñas. Cuando que tienen que poner en marcha producciones grandes, que excedan sus posibilidades de fabricación, las subcontratan, eso da mucha flexibilidad, y permiten adaptarse a las variaciones del mercado. Algunas de estas empresas son las líderes, pero con estructuras pequeñas y mayoritariamente comercializadoras.

Actualmente quedan dos tipos de empresas que son, aparte de los que quieren seguir siendo competitivos en el precio, que son las que desaparecen, que no tienen recursos para ir a ferias, ni para conseguir pedidos, etc., las que se han ido convirtiendo, diseñan, crean marca, asisten a ferias y consiguen pedidos y que lo que hacen es subcontratar la producción que no puedan realizar con talleres ajenos, con los lógicos controles de calidad. La flexibilidad que tiene esta estructura es la que hace que la empresa líder aguante las variaciones de la demanda y vaya adaptándose a como esté ésta, según como cambie el euro respecto al dólar, la situación económica o la confianza del consumidor en cada país, etc.

Afortunadamente la empresa líder se ha dado cuenta de que lo más importante para sobrevivir es su imagen y su marca para su cadena de distribución, para su posicionamiento en el mercado y no sufre tanto los cambios de la demanda. Antes lo que pasaba era que, cuando una empresa tenía un mal año, y tenía que mantener demasiada plantilla, se veía obligado a cerrar, con lo cual se perdía la imagen y se perdía todo. El otro tipo de empresas son aquellas que hacen un artículo muy específico con una marca fuerte, y muy ligadas la imagen de la marca con el tipo del producto. Si sus competidores en ese tipo de producto fabrican fuera, no tienen más remedio que deslocalizar también la producción. Hoy la globalización es absoluta y los



consumidores quieren comprar lo que les salga más barato. Hay que adaptarse a esto porque sino perecemos.

Lógicamente debe hacerse guardando cada uno su imagen y posicionamiento; Adidas no puede fabricar zapatos tipo Gucci porque tiene una imagen distinta. De hecho hay empresas que prácticamente producen todo fuera y sin embargo, abren una cadena de tiendas para comercializar sus productos. Aquí en España, por ejemplo, una empresa de 110 empleados que tenían fabricando aquí en Elche, ha evolucionado así y ahora tienen 250 empleados por toda España, entre sus tiendas, almacenes, etc. En ciertos casos es inevitable deslocalizar la producción si no acabas ahogado. Hay casos mixtos donde sólo subcontratas ciertos procesos como puede ser el bordado, que lo hacen en la India.

O traes componentes de fuera. Pero además, hay que estar muy encima de la producción exterior. En fin, que hay que hacer lo más adecuado para tu empresa, tu producto y tu mercado. Lo que sí está claro es que el zapato de moda es muy difícil de fabricar fuera, pues para poder tener capacidad de respuesta pronta, de servicio rápido con los debidos controles de calidad, la distancia supone un gran obstáculo.

### **3. ¿Cuáles son y hacia donde van dirigidas las inversiones más importantes que están realizando las empresas del sector en los últimos tres años?**

Cada uno se plantea su estrategia, lo que si es cierto es que desde hace unos años las inversiones van hacia temas de diseño y comerciales. El diseño es una inversión importante para los fabricantes. Pero hay más, hay que tener en cuenta que, aunque haya muy buenos diseñadores, quien se juega su dinero es el fabricante. Entonces éste es el que realmente tiene que acertar, con lo que va a querer el consumidor. Para ello es preciso que contrate los servicios de laboratorios u observatorios de tendencias, que viaje por todo el mundo,

viendo escaparates incluso, lo que la gente lleva puesto, para poder captar tendencias, acertar y poder vender.

Hay también inversiones en innovación tecnológica, especialmente en maquinaria de fabricación, prevención de riesgos laborales y medio ambiente. Pero la mayor inversión tecnológica la realiza la industria auxiliar o la de componentes del calzado, ayuda importante para que el fabricante tenga esta flexibilidad de servicios que te decía que era importante. Entonces son ellos los que más investigan, afortunadamente estas empresas investigan, desde máquinas, tendencias, o sustituir por ejemplo, el tipo de cola que es tóxica por otra que no les afecte a los trabajadores. Además tenemos el Instituto Tecnológico de Investigación del Calzado, INESCOP, que es un apoyo importante. Inescop que está en Elda y tiene delegaciones en todos los núcleos zapateros, es un instituto que trabaja muy bien y que suple las carencias de estructura que tienen las empresas del sector.

Además todo el movimiento asociativo, FICE, apoya también al sector y le ayuda a suplir la carencia de infraestructuras a la par que unifica criterios o políticas sectoriales como, por ejemplo, para que puedan asistir a las ferias de interés. Antes no existía coordinación de este sector para la promoción en el exterior, con lo que te encontrabas que, cuando llegabas a un mercado nuevo habían ido antes ciertos fabricantes con mala calidad de calzado español y bajo precio y se habían cargado el mercado. Cuando tú llegabas pues la imagen del calzado español estaba muy distorsionada. Hasta que llegó un momento en que, liderados por FICE, nos pusimos de acuerdo con las Cámaras de Comercio, con el ICEX, con el IVEX, y en definitiva con todo el mundo, para coordinar y racionalizar toda la promoción exterior del calzado.

Nosotros cubrimos la parte comercial, fiscal, laboral, relaciones institucionales, etc. y la parte más tecnológica la hace el INESCOP. Nuestra organización es buena pues no siempre el mercado ofrece alternativas a tus necesidades, por ejemplo, en la prevención de riesgos laborales: para hacer el plan de prevención y el mapa de riesgos de la fábrica no había empresas

especializadas en nuestro tipo de industria, y las que había para ello eran generalistas y bastante caras.

Entonces hicimos una especie de mancomunidad para crear una empresa que se dedicase a la prevención de riesgos en el calzado. Esto fue una iniciativa de Villena muy bien acogida por el resto del sector, y la verdad, es que va muy bien, dan soluciones específicas a problemas del sector.

**4. ¿Cuáles son las empresas de su sector empresarial, con mejor imagen corporativa entre sus públicos/clientes?**

Las que más destacan como he dicho antes son aquellas que tienen una imagen de marca y un producto diferenciado del resto, por ejemplo 24 horas, Pikolinos, Panama Jack, etc. Aunque todas están catalogadas como pymes, en facturación destacan por encima de la media del sector.

**5. ¿Cuáles considera que han sido las claves que han hecho que estas empresas tengan esa imagen positiva?**

La clave es el tener un producto diferente al resto y con un posicionamiento muy claro. También algunas están haciendo sus pinitos no sólo en la distribución, sino en la venta directa al público.

**B.- QUÉ ENTIENDEN LAS EMPRESAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

**6. Centrándonos ya en el tema de la comunicación y en términos generales ¿En qué lugar sitúan las empresas de su sector la comunicación? Le sugiero opciones;**

- Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.
- Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,

- Como una actividad dependiente del marketing, etc.
- Otras opciones. Indique cuál.

Son las grandes empresas las que se plantean inicialmente una actividad publicitaria. En principio puramente de producto, de promoción comercial. Y además de forma no siempre acertada. Por ejemplo una marca que era muy conocida, de hace unos 30 años tuvo una experiencia en principio positiva pero que se convirtió en negativa ya que empezaron con una eficacia agresiva campaña publicitaria de la marca y acabaron cometiendo el error de expandirse demasiado. Entonces se deprecia el artículo al perder su carácter de exclusividad, pues se había vulgarizado y se veían en todas partes. Sólo pensaban en aumentar las ventas y la venta a cualquier precio.

Una mediana empresa se plantea la comunicación cuando, pese a ser pequeños, tienen una marca que, aunque el consumidor final todavía no se fije, sí la conocen los intermediarios, almacenistas y minoristas. En muchas empresas se pone la marca del distribuidor, pero estas empresas medianas piensan que lo importante no es la publicidad dirigida al consumidor final, sino que tienen que tener una buena imagen de cara al distribuidor, que es su cliente directo, y son conscientes de que no pueden llegar al consumidor final porque esto supone un coste impresionante que ellas no pueden asumir. En estas empresas medias sigue existiendo el “bricolaje” en imagen, son autosuficientes y ellas se plantean sus propias acciones. En los talleres más pequeños estos temas ni se plantean.

#### **7. ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su sector la inversión en materia de comunicación y su correcta gestión?**

Yo creo que mucho, porque con esa actitud de autosuficiencia que tienen ciertas empresas van un poco por impulsos y sin una política clara. Desde luego que se pueden hacer mejor las cosas, pues llevan a cabo acciones aisladas y no saben ni por qué lo hacen. Por lo menos, lo importante sería que

dieran opción a los profesionales de la imagen a trabajar para ver los resultados.

Algunos sí que se dan cuenta que tienen que acudir a profesionales expertos en la materia, pero las cuentas de explotación no están para dar muchas alegrías. Cada vez que una empresa pregunta a un profesional sobre cualquier tipo de colaboración externa, todos dicen que les pasan unos presupuestos que asustan. Yo comprendo que son conceptos tan intangibles que son difíciles de justificar y de convencer a la gente de la necesidad de ponerlas en marcha. La gente no se atreve a dar el salto y la verdad es que es una pena.

También es verdad que: aquí llega publicidad de servicios externos de todo tipo, economistas, abogados, asesores, gabinetes de no sé qué, de no sé cuántos, etc. y no siempre sabes cuáles son los buenos.

Generalmente los buenos son carísimos, son multinacionales, y no tienen tiempo de atenderte. Después vienen chicos jóvenes, recién licenciados con ganas de comerse el mundo y con precios mucho más asequibles, pero claro, no te fíes, porque los experimentos con gaseosa. ¿Dónde encuentras lo que de verdad te conviene, algo bueno y al mismo tiempo asequible para las pymes? La verdad es que no lo sabes y no sabes por donde tirar. Aunque la necesidad de apostar por la comunicación, una buena comunicación, está ahí.

### **C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS EMPRESAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

#### **8. En términos generales ¿Cómo llevan a cabo las empresas de su sector la gestión de la comunicación?**

Como te decía antes, las empresas líderes sí tienen una propia política de comunicación pero, en cuanto bajamos de nivel se actúa a base de impulsos y actuaciones quizá no muy meditadas.

9. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación, me podría indicar cuáles considera que se utilizan de forma habitual en su sector y cuáles no.

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)** Salvando las empresas líderes, las demás, como son pequeñas no necesitan invertir en esto. Sí realizan ocasionalmente alguna convención con sus vendedores o representantes, de modo informal, en las ferias.
- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)** Sí, pero según las inquietudes de cada una de ellas. Depende de las ambiciones que tengan, de su filosofía... Muchas veces buscan ayuda por temas de propiedad intelectual de los diseños, por aspectos tecnológicos, novedades legislativas, ayudas y subvenciones. En estos temas sí que recurren a la Asociación para defender sus derechos.
- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)** No, en general. Hay que tener un nivel grande para tener inquietudes en estos temas. Las pequeñas suplen sus carencias a través de las asociaciones.
- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)** Sí, ahí sí existe interés y se hacen algunas inversiones, sobre todo según el nivel de la empresa. Hay empresas que hacen publicidad en revistas del corazón, semanarios, etc., especialmente en zapatos de señora; en prensa diaria es muy raro que hagan. Sí que hacen catálogos para promoción a nivel de ferias, lanzamiento de novedades, etc.

- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)** No, salvo empresas con importante imagen de marca. Más bien y con vistas a la imagen sectorial, esa tarea la asumimos nosotros como Asociación o Federación.
- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)** Sí.
- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)** No.
- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)** No.
- **Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)** Salvo las empresas líderes, dudo que muchas lo tengan si quiera definido.
- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.** Patrocinios pero con fines comerciales y normalmente de actividades locales. Algunas empresas líderes con imagen de marca de cara al consumidor patrocinan actividades de mayor ámbito.
- **Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.)** Generalmente para relaciones institucionales, salvo cuestiones puntuales de algunas grandes empresas, para estas actividades estamos las Asociaciones.

10. **¿Considera que las empresas de su sector diferencian las acciones de comunicación corporativa (aquella en la que la protagonista es la empresa y no el producto), de las de comunicación comercial o de producto y las de comunicación interna?**

Generalmente no, seguro que no.

11. **¿De todas las acciones que llevan a cabo en la materia, cuáles considera que se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual de comunicación?**

Las ferias son las que más dinero se llevan. Por suerte hay ayudas del ICEX y del IVEX, pero estas ayudas son para espacio, decoración, transporte, etc. Las ferias son muy caras y no sólo por los montajes, viajes del personal, etc. Hacer los muestrarios también es muy importante ya que supone un gasto muy elevado. Ahora estamos detrás de la Hacienda Pública para ver si conseguimos que los muestrarios de calzado se puedan desgravar del impuesto sobre sociedades, como gastos de I+D+I. Para idear el muestrario hay que hacer una gran inversión y muchos viajes para conocer cuáles serán las tendencias y gustos del consumidor. Además, en los muestrarios tienes que llevar muchísimos modelos, de los cuales luego se hará producción de unos pocos.

No es menos cierto que las grandes empresas, aparte del gasto principal que es el de las ferias, también dedican parte de sus inversiones a la promoción de su imagen y su producto, confección de catálogos o inserciones publicitarias en prensa, como ya hemos comentado, organización de determinados actos, convenciones, sponsorizaciones, etc. Pero éstas son una minoría.

**D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SU SECTOR.**



- 12. ¿Qué problemas reales encuentran a la hora de introducir políticas de comunicación las empresas de su sector? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

Falta inversión y falta de cultura de comunicación.

- 13. ¿Desde la asociación qué importancia se le concede a la comunicación empresarial y qué acciones se desarrollan en este ámbito?**

Cuando los recursos son escasos interesa hacer planes para obtener la máxima rentabilidad de los mismos, obtener la máxima eficacia de las acciones y las mayores economías de escala. Hay un plan, Plan Zapatos de España, que coordinado por la Federación Nacional, con el apoyo del Ministerio de Industria y el de aquellas autonomías en que hay industria del calzado, está destinado al mercado nacional. FICE coordina todo el programa realizando la Administración Central y cada Autonomía la parte que le toca. Concretamente, en el caso de la Comunidad Valenciana su participación en este Plan se ha incluido dentro de los Planes de Competitividad. En el Plan Zapatos de España se trata de crear una imagen positiva del calzado español de moda y calidad, al tiempo que se trata de orientar al consumidor sobre las ventajas de ir bien calzado.

Aparte de este Plan, que está llevado a cabo por una importante multinacional especializada en estos temas, tanto la Asociación como la Federación asumen también, como instituciones representantes del calzado, las relaciones con los medios de comunicación. La verdad es que nos tratan muy bien, ya que son muchos años de relación personal con ellos.

- 14. Como sector empresarial ¿Han puesto en marcha en algún momento alguna campaña de comunicación que beneficie al sector en general?**

En diversos momentos se han emprendido diversas campañas, aunque en este momento, y dirigido al mercado español, la principal acción es el Plan Zapatos de España, que ya hemos comentado.

**Muchas gracias por tu atención y colaboración.**

**7.2.4.- SECTOR CERÁMICO: Dña. Ana Martínez. ASCER (Asociación española de fabricantes de azulejos y pavimentos cerámicos).**

FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: VIERNES, 21 DE JULIO A LAS 10 HORAS.

DURACIÓN DE LA ENTREVISTA: 57 min.

DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Dña. Ana Martínez

CARGO EN LA ASOCIACIÓN: Responsable de Comunicación y Prensa

NOMBRE DE SU ASOC. EMPRESARIAL Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):

ASCER (Asoc. Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos)

Camino Caminás, s/n, 12003, Castellón

AÑOS QUE TIENE LA ASOCIACIÓN: ASCER se fundó en el año '77, cuando se creó la ley de asociaciones en España y ya sustituyó a la Agrupación Sindical de Industriales Azulejeros que era una agrupación gremial que se había fundado en 1927, el sector cerámico tiene una larga tradición asociativa.

Nº APROX. DE ASOCIADOS: La asociación tiene en torno a 200 miembros.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN: Es una asociación nacional, la asociación con mayor representatividad de España, ya que somos la única y representamos al 98% de la producción española. No representamos a otros sectores auxiliares como por ejemplo, la industria de los esmaltes ya que estos tienen otros problemas diferentes. Nosotros sólo somos fabricantes de producto cerámico.

**A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA MEDIANA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

1. ¿En qué situación se encuentra en términos generales su sector empresarial (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentran en esta situación positiva o negativa?

En general, los países de la Unión Europea están en una situación compleja. España está dejando de ser competitiva en la industria de transformación, ya

que estos sectores para transformar consumen mucha energía y mano de obra, cuyos costes son cada vez más elevados. En el sector, se está traduciendo en una pérdida de competitividad que en futuro puede traducirse en concentraciones o que las pequeñas empresas menos competitivas acaben cerrando y se mantengan las que sean líderes en el mercado, que tengan más marca y que tengan más diferenciación.

Los márgenes a la hora de vender están bajando mucho, se están reduciendo sobre todo por la aparición de los países emergentes y luego por el incremento de todos los costes derivados del petróleo que hace que suba la energía, que nos implica directamente al sector. Pero también suben los costes derivados de cualquier actividad, como el transporte, los precios de la industria auxiliar, y al final, eso repercute en que los márgenes de precio de venta sean menores y llegará un momento en que las empresas no puedan soportar tantos incrementos de costes porque los precios de cerámica hace muchos años que no suben y que están estables. La industria, en el pasado, a base de mejorar su productividad, ha ido asumiendo los incrementos de costes. Ha llegado un momento que esa situación no se puede soportar más.

Este año, parece que han hecho un pequeño incremento pero que se dice que no es suficiente para absorber los incrementos de costes, sobre todo del incremento energético. Por otro lado, estamos en Europa donde estamos muy penalizados, la industria en general está mal vista, así como no importa tener aire acondicionado a toda potencia que consume un montón de energía y hace que se caliente el ambiente, parece que con esto no pasa nada por estar fresquito, lo ven bien y sin embargo, no quieren tener una industria cerca, que al fin y al cabo no crece, está siempre en el mismo sitio y es algo muy controlable y tampoco está dañando tanto el medio ambiente.

Comparativamente con todos los coches, aire acondicionado que se instalan todos los días sin control, calefacciones antiguas que no se cambian y entonces da la sensación que Europa no quiere tener industrias, estamos penalizados en temas medioambientales, sociales, etc. El empresario tiene

que asumir todos los problemas de la sociedad y tampoco tiene la varita mágica. El empresario, a su vez, crea riqueza, da empleo, da estabilidad a las sociedades y por todo ello tiene que haber alguna contrapartida entonces, no te digo que las industrias puedan hacer todo lo que quieran y si te digo que están muy controladas en todo, no están bien vistas y producir en Europa es muy caro.

Ahora en España, nos estamos equiparando, aunque seguimos teniendo el nivel salarial lejos de países como Alemania, Reino Unido, Francia, pero los costes están creciendo mucho. Luego encontramos países en crecimiento muy desarrollados que empiezan a instalar sus industrias y a espabilarse y que producen con costes muy bajos, entonces la industria de transformación manufacturera en Europa está muy penalizada comparativamente y se va a perder mucha productividad, no es que vaya a desaparecer pero no va a seguir creciendo como hasta ahora.

En el automóvil por ejemplo lo que pasa que es que todos los que hacen componentes se están yendo a Europa del Este a fabricar porque aquí en Europa ya no es competitivo entre los impuestos, los costes de energía, etc. En estos momentos el mercado nacional está bien porque crece y el mercado internacional también, pero el incremento de costes hace que se reduzcan los márgenes y que limiten la inversión y que aquellas empresas que no estén saneadas lo puedan pasar muy mal.

**2. ¿Cuáles son los pilares en los que las empresas de su sector basan su competitividad, aquellos que les diferencian de los competidores?**

En general el sector de la cerámica español se diferencia por tecnología y seriedad/calidad en el servicio, luego por otro lado, también destaca sobre otros países la marca *Made in Spain*, aunque no tenga la fuerza que tiene la marca Italia, también refleja que es un producto serio hecho dentro de la Unión Europea y que cumple con unas normativas. La marca *Made in Spain* no

tiene la misma fuerza que el *Made in Italy*, el *Made in Spain* fuera de la Unión Europea.

**3. ¿Cuáles son y hacia donde van dirigidas las inversiones más importantes que están realizando las empresas del sector en los últimos tres años?**

Ayer por ejemplo, estuve en una empresa y acaba de instalar un horno nuevo muy moderno y están invirtiendo en una maquinaria para el desarrollo de diseño de producto, con técnicas nuevas que sin saber todavía los resultados que le van a reportar invierten, en esto no les duele invertir. No obstante, están invirtiendo menos que antes en nuevas instalaciones y después en diseño, están dando un pequeño giro hacia las inversiones en comercialización pero estas van más lentas e invertir en comunicación, en imagen, en marca, en catálogos, etc. están empezando pero todavía son inversiones muy tímidas.

En los últimos años ha habido un giro muy importante de mentalidad donde el producto es más que una simple baldosa y se lucha para que esta sirva para algo más que la mera construcción, quieren dirigirse a los arquitectos y esto si les lleva a adaptarse al mundo actual a la arquitectura y del diseño, el producto no se vende sólo y necesitan adaptarse, están sacando colecciones más pensadas en la moda, estilos de vida y enfocando las presentaciones de todo esto.

**4. ¿Cuáles son las empresas de su sector empresarial, con mejor imagen corporativa entre sus públicos/clientes?**

Porcelanosa, Saloni, Keraben y Tau Cerámica, en este orden. Tau hace muchas actividades deportivas, hacen muchas cosas pero no saben llegar al público final. Luego hay otras empresas que han mejorado mucho como por ejemplo Inalco.

**5. ¿Cuáles considera que han sido las claves que han hecho que estas empresas tengan esa imagen positiva?**

Invertir en comunicación y en actividades comerciales porque producir el producto todo el mundo lo produce bien porque hay una materia prima buena, hay gente muy capacitada, tienen una red de transmisión de técnicos muy buena, la maquinaria es la misma, el producto es más o menos igual. Lo que les diferencia a unos de otros es la inversión en actividades comerciales o de comunicación y luego, el diseño de producto.

**B.- QUÉ ENTIENDEN LAS MEDIANAS INDUSTRIAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

**6. Centrándonos ya en el tema de la comunicación y en términos generales ¿En qué lugar sitúan las empresas de su sector la comunicación? Le sugiero opciones;**

- Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.
- Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,
- Como una actividad dependiente del marketing, etc.
- Otras opciones. Indique cuál.

Yo creo que independientemente de las grandes que lo tienen más organizado, en general no hay un área que se dedique más a comunicación o a marketing (lo tienen unificado) o como se le quiera llamar, si que necesitan a gente que les monte los stands de las ferias, que les organice la confección de catálogos pero lo veo un poco más como marketing promocional y no una actividad que tenga un peso específico dentro de la empresa, más bien está un poco diluido. Si hay alguien que hace estas tareas desde luego no es un profesional en la materia pero si que creo que la dirección lo hace un poco más a salto de mata pero sin un objetivo concreto.

No se le da importancia salvo contadas excepciones. Lo que pasa es que dentro de esas 196 empresas restantes, quitando las cuatro más importantes que hemos citado, muchas hacen un producto que va más enfocado a un mercado de precio o sea que a ellos no les interesa que les puedan distinguir por marca, no todas las empresas necesitan la misma comunicación según el cliente y el posicionamiento que tienen. Algunas de estas empresas asociadas son de piezas especiales y por lo tanto no van dirigidas al consumidor final van al fabricante y muchas de esas son grupos de empresas por ejemplo, Porcelanosa y Venis que son el mismo grupo, no se puede estandarizar y hablar de un mismo tipo de empresas.

**7. ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su sector la inversión en materia de comunicación y su correcta gestión?**

Yo creo que lo de la estrategia es lo más importante, es decir, yo quiero hacer esto y volcar todos los esfuerzos de comunicación en esa imagen que quieres alcanzar. Pero ya no sólo es el logotipo de producto que presentan, los diseños de producto, cómo presentarlo a los clientes deberían hacer una estrategia y saber qué quiero ser yo como empresa y volcar todos los esfuerzos a conseguirlo.

También está el que no fabrica y vende directamente al público, el distribuidor, que es un intermediario y que también muchas veces toda la información se pierde en el distribuidor, eso es un problema, muchas empresas como Porcelanosa, Saloni y Keraben están creando su red propia de tiendas y controlan todo desde que entra a la tierra hasta que llega al consumidor final pero claro, esto está al alcance de muy pocos.

El mensaje que las empresas quieren transmitir muchas veces se pierde en el distribuidor y luego hay que tener en cuenta que la cerámica hasta ahora, no ha sido un material de moda o de decoración, ha sido un material de construcción y los distribuidores salvo cuatro tiendas que hay en España, si tu



entras en el comercio es tipo almacén de materiales bastos y ahí, se pierde mucho la presentación y la forma de llegar a los clientes finales.

Entonces creo que la cerámica para presentarla tal y como quiere el fabricante hay que hacer un esfuerzo muy grande, en el mercado todo lo que hay en su entorno no es maduro estamos pasando de unos materiales de construcción a pretender vender un producto de decoración, fíjate que esto ya ha evolucionado pero es un cambio de mentalidad muy grande y no es nada fácil. Sobre todo porque el canal no lo asume de esa manera y luego la relación entre fabricante y distribuidor tampoco es tan fácil, todos quieren tener el mismo precio, que les cueste poco la distribución que lo pague todo el fabricante la exposición en el punto de venta, no es lo mismo vender un par de zapatos, para vender cerámica hay que hacer paneles y el coste que tienen es muy elevado y además tienen que tener información técnica, no vale que el producto esté aquí y punto, es más complejo de lo que parece, no estás vendiendo un sillón, ni una mesa, que te lo pones y ya está.

Cada tipo de producto tiene unas características y está recomendado para unas zonas y no para otras, no es lo mismo interior que exterior, ni el producto para el suelo y para las paredes, etc. es lo mismo con la colocación del producto que también hay que tener mucho cuidado, qué ha pasado con productos muy técnicos, pues que los albañiles no saben colocarlos bien. Los albañiles no están especializados ni preparados, lo primero que hacen es ponerse a chapar y son productos que requieren un poco más de formación y requieren un cuidado en la colocación y eso, en España, no está reglado y es muy difícil de reglar. Fíjate en Alemania, son más serios con el tema ya que hay una profesión sólo de colocadores de suelos cerámicos, pero es que los hay sólo de suelos de madera, tienen su carné, sus cursos, entonces allí, cuando te lo colocan ya sabes quién te lo está poniendo, un especialista. Cada país es un mundo pero en España es que no está profesionalizado el sector de la construcción en general. En este tema también se están haciendo cosas pero es muy complicado y va lento.

## **C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS MEDIANAS INDUSTRIAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

### **8. En términos generales ¿Cómo llevan a cabo las medianas industrias de su sector la gestión de la comunicación?**

Yo creo que cogen a una persona que dependa de la Dirección Comercial y si hay que montar una feria pues a montar una feria, y si hay que hacer este catálogo pues a ello, van a rastras de todas las actividades comerciales y no hay una planificación, un presupuesto previo con objetivos vinculados, depende directamente de Dirección Comercial y todas las actividades feriales en el exterior, catálogos, mandar cuatro fotos a la revista tal y ya está.

### **9. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación, me podría indicar cuáles considera que se utilizan de forma habitual en su sector y cuáles no.**

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)** Si se hacen, igual no lo denominan de esta manera pero sí que se hacen revistas para los empleados, acciones para motivarlos, etc.
- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)** Por la experiencia que tengo en ASCER siempre hay una persona encargada de estos temas puesto que me dicen; es que esta persona es la que lleva la comunicación exterior, normalmente siempre dentro de la dirección de la empresa o los propios dueños, pero siempre hay una persona que asume estas tareas. Normalmente pertenecen a la dirección general o a la familia ya que la mayoría de empresas son familiares.
- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética,**

etc.) Como algo global es algo muy complicado. Sí que llevan a cabo ciertas acciones en el entorno más próximo donde realizan su actividad de apoyo a los ayuntamientos en las fiestas de los pueblos, por eso salen ahora en los periódicos que las empresas azulejeras van a pagar las rotondas para decorarlas, si que hay buena comunicación con los alcaldes municipales.

Además sí que hay empresas que forman parte de la Agenda 21, es una agenda de la Unión Europea donde tocan temas medioambientales y se trata de plantear actuaciones hacia la sociedad, entonces hay ciertas empresas que si que están participando, date cuenta que los azulejeros son empresas pequeñas y medianas que tienen a todas sus familias en los pueblos donde viven, no son multinacionales como BP que tiene unos empleados, que paga muy bien y ya está pero ahí no tienen al dueño, aquí son empresas familiares y cada vez forman más parte de la familia porque van pasando de generación en generación, bueno viviendo en el entorno, los padres, los hijos, tienen sus casas, sus villas, sus masías, sus naranjos, y ellos viven en ese entorno y se preocupan de la sociedad donde viven.

Pero es gente que está en la sociedad y que creo que si que está implicado con la sociedad en que viven, aunque digan el deporte no es importante, pues mira el Villa Real, Pamesa con el Villa Real lo que le ha estado aportando a la ciudad, claro que es importante porque aparte se hacen muchas acciones en materia medioambiental. En algunas empresas, existen mujeres en los equipos directivos. En general la sociedad está madurando. Hay un convenio colectivo muy consensuado por empresas y sindicatos que regula las relaciones laborales. Lo que hacen en el entorno provincial creo que si que llega pero fuera de su entorno más próximo quizás no, a lo mejor habrá empresas que estén en Chilches

y hayan ayudado a pagar el campo de fútbol del pueblo, pues le interesa que se entere el pueblo y punto.

Son las grandes marcas las que pueden hacer este tipo de acciones, si eres una empresa que no tienes marca, cómo te vas a diferenciar de los demás siendo socialmente responsable en un producto que el consumidor se pone cada diez años, cuando llegas a tu distribuidor ya has perdido todo el control de tu comunicación. Eso tiene más sentido que lo haga Porcelanosa, Keraben, Saloni, Pamesa, etc. pero las que no tienen marca yo creo que con llegar a su círculo, de momento, es suficiente, si maduran y crecen ya lo harán.

- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)** Es lo que más se hace. Las muestras se pagan un montón de dinero que tienen que pagar las empresas en el punto de distribución, montándoles el stand, los paneles, todo y si no lo pagan les dicen que no les venden el producto, casi se subastan los espacios o se de tiendas que cobran por alquilar un espacio y claro las empresas no pueden tener una imagen.
- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)** Pocos, es más algo que hacen como respuesta a las ofertas de las propias revistas.
- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)** Si que hay redes comerciales muy profesionales y muy formadas.
- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)** No, si a nosotros nos cuesta que nos den los datos y tenemos que ir al registro para conseguirlos.

- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)** No. Son acciones de sentido común cuando algo sucede hay que hacer ciertas cosas que no hace falta tener por escrito sino que directamente hay que reunirse con la dirección, etc. mucho peso es el sentido común.
- **Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)** Si esto sí que está más definido.
- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.** Si que se hacen cosas en el entorno más próximo.
- **Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.)** No, lo asumimos nosotros ya que no son empresas grandes, son pequeñas entonces la empresa por sí sola no puede hacer nada, el conjunto tiene mucha más fuerza ya siendo el sector pequeño dentro del panorama nacional, porque empleados hay 25.000 trabajadores pero tu cógete una empresa del automóvil y no somos nada en mi opinión. A través de ASCER se tiene mucha más fuerza.

**10. ¿Considera que las empresas de su sector diferencian las acciones de comunicación corporativa (aquella en la que la protagonista es la empresa y no el producto), de las de comunicación comercial o de producto y las de comunicación interna?**

Sí que lo distinguen, sobre todo de cara al distribuidor con la red de distribuidores que diferencian la corporativa de la de producto. A ellos les interesa que el distribuidor esté contento con ellos, así el distribuidor continuará distribuyendo producto, más de cara a la distribución.

**11. ¿De todas las acciones que llevan a cabo en la materia, cuáles considera que se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual de comunicación?**

Las acciones comerciales y lo que puede derivar de las acciones comerciales el 70% en ferias, catálogos y también en acciones dirigidas a la distribución.

**D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SU SECTOR.**

**12. ¿Qué problemas reales encuentran a la hora de introducir políticas de comunicación las empresas de su sector? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

Yo creo que es un poco o que no conocen las técnicas de comunicación o no creen en ellas. Debemos pensar que es gente que tuvo una oportunidad de montar una empresa porque estaba cerca de las materias primas adquiriendo todo el conocimiento que te he dicho y vienen de otros campos y era un material dirigido a la construcción y no a la decoración y entonces se han dejado llevar, es un campo desconocido para muchas, para otras pues se fijan en Italia y entonces sí que han realizado el cambio de concepción del producto y lo ven como un producto de decoración que no pueden tratar como hasta ahora se hacía con los materiales de construcción.

Estos tienen otra mentalidad pero son una minoría y la gran mayoría al no conocer todas las ventajas que pueden obtener haciendo un uso correcto de la comunicación pues por desconocimiento o falta de formación no apuestan por ella. Quizás algo que les hiciera creer en ello, ahora el cambio de orientación de producto que ha habido más hacia el producto de decoración, eso les está haciendo cambiar un poco y ver las cosas de otra manera.

Por ejemplo, la visita que te contaba que hice a una fábrica el otro día, la empresa la llevan gente joven, economistas, vamos profesionales y un día deciden apostar por un diseño nuevo, invierten un montón de dinero y creen en presentar el producto de otra manera, ahora están encantados de todo lo que les ha reportado esto. Esta situación les está invitando a hacer acciones más importantes hacia la comunicación. Por ello, creo que lo importante es que vean la necesidad de ese cambio que necesitan y que vean que España no es tan competitiva y que van a tener que crear un valor añadido.

Yo creo que es una cuestión de madurez. Antes el material se vendía solo, tu fabricabas y se vendía sin necesidad de apoyar la comercialización y ahora, que la competencia es mayor pues ya se dan cuenta que tiene que haber una diferenciación. En la parte comercial sí que hay gente muy preparada que habla varios idiomas y que llegan a todas partes del mundo pero en comunicación no sucede lo mismo.

**13. ¿Desde la asociación qué importancia se le concede a la comunicación empresarial y qué acciones se desarrollan en este ámbito?**

Muy importante. ASCER viene desarrollando planes estratégicos genéricos de comunicación desde los años 80 en sus principales mercados, que cada vez obtienen más peso. Recientemente hemos puesto en marcha un plan de ámbito nacional, también muy ambicioso. Desde el punto de vista corporativo, ASCER cuenta con un sólido departamento de comunicación que da servicio a sus asociados, a medios de comunicación de diferentes perfiles (nacionales, internacionales, etc.), relaciones institucionales. ASCER le confiere mucha importancia aunque no siempre se cuentan con todos los recursos.

**14. Como sector empresarial ¿Han puesto en marcha en algún momento alguna campaña de comunicación que beneficie al sector en general?**

La asociación tiene área de comunicación desde hace diez años, no tenían nada cuando yo llegué, no hacían absolutamente nada y ya hace diez años se vio la necesidad de crear un departamento pero de comunicación puro y duro. Antes en el año '85, con la ayuda del ICEX tenían el área de comercio exterior y se dedicaba a la promoción internacional y a apoyar la participación en ferias, catálogos sectoriales, ya tenían una marca para el sector con el *Made in Spain*, sólo para la comunicación internacional, cada vez iba madurando más e iban haciendo publrreportajes con todas las empresas y eso se fue profesionalizando más y ya también internamente con ruedas de prensa, seminarios, seminarios en el exterior para periodistas, ferias para que vieran la producción española, misiones comerciales de periodistas, pues por ejemplo, en Alemania te traían las firmas especializadas para que vieran lo que se estaba haciendo o sea que sí se están haciendo actividades en promoción hace muchos años.

Como comunicación corporativa empezó hace diez años, con la creación del Departamento de Comunicación y Prensa. Nosotros hemos elevado a seis millones de euros al año el presupuesto dedicado a estas cuestiones (me refiero al plan internacional). Lo que pasa es que parte de este presupuesto se va a ferias, montaje de stands, etc. pero se hacen muchas cosas desde hace años. Y lo más destacable es que hace un año ha empezado en el mercado nacional una gran campaña de comunicación donde han colaborado todos los asociados, ya que España es el mayor consumidor de cerámica en todo el mundo por delante incluso que Italia, ya que ellos exportan más que nosotros, Italia exporta el 70% de su producción, en Italia la imagen de la cerámica además es negativa.



Hasta ahora, aquí cada empresa ha tenido su propia guerra y entonces nunca se había hecho nada de forma colectiva, ya hace años que se habla de poner en marcha esta campaña desde que yo entré, con la inquietud de mejorar la imagen del producto aquí en España y hasta hace un año no hemos sido capaces de ponerla en marcha. Porque es poner en marcha una campaña en un mercado que va muy bien y muchas veces las cosas deben empezar sin necesidad de que haya crisis que te obliguen a tomar medidas y aquí hemos empezado antes de que esa crisis nos venga. Lo que sí que hemos detectado es que hay signos negativos de prescriptores hacia el producto y que pese a que está creciendo mucho la construcción, el consumo de cerámica sigue creciendo pero no al mismo ritmo que crece la construcción.

Por esto es positivo que hemos conseguido poner en marcha la campaña antes de que la crisis llegue y eso, para un sector como este que está tan dividido, es muy importante, si fuéramos cincuenta empresas similares pero somos 200 pequeñas y con niveles diferentes de desarrollo con lo que es muy complejo. A todo esto se suma las actividades que hacen las empresas de forma individual en publicidad y comunicación.

**Muchas gracias por tu atención y colaboración.**

**7.2.5.- SECTOR ILUMINACIÓN: Dña. M<sup>a</sup> Ángeles Muñoz y D. Vicente Martínez. FEDAI DEC (Federación española de asociaciones de industriales y exportadores de aparatos de iluminación decorativa) y ARVET (Agrupación de exportadores de transformados) respectivamente.**

FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: LUNES, 31 DE JULIO A LAS 12 HORAS.

DURACIÓN DE LA ENTREVISTA: 1 hora 9 min.

DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:

NOMBRE DE ENTREVISTADOS: Dña. M<sup>a</sup> Ángeles Muñoz y D. Vicente Martínez

CARGO EN LA ASOCIACIÓN:

Dña. M<sup>a</sup> Ángeles Muñoz, Dir. de FEDAI DEC y Técnico Comercio Exterior ARVET.  
D. Vicente Martínez, Dir. de ARVET y Jefe de Servicio de Comercio Exterior de la Cámara de Comercio de Valencia.

NOMBRE DE LA ASOCIACIÓN/FEDERACIÓN EMPRESARIAL Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):

ARVET (Agrupación de exportadores de transformados)

FEDAI DEC (Federación española de asociaciones de industriales y exportadores de aparatos de iluminación decorativa)

Plaza del Patriarca, nº 4, 3º, pta. 5, 46002, Valencia.

AÑOS QUE TIENE LA ASOCIACIÓN: ARVET es una asociación multisectorial, que nace en los '70 y entre los sectores que comprendía estaba el de la iluminación y después lo que sucedió fue que nació en el año '89 lo que se denominó primero INFE y después, ICEX para todas las políticas de promoción exterior pero el Ministerio a nivel estatal requerían de interlocutores de ámbito nacional y sectorial, entonces fue cuando el sector de la iluminación de Valencia, con el sector de iluminación catalán, que también es muy importante, y junto con el sector de Madrid formó FEDAI que es la Federación Española de Aparatos de Iluminación y esto se hizo, sino recuerdo mal, en el año '91.

Esa es la diferencia que hay y ahora está FEDAI de ámbito nacional y que está en relación estrecha con el ICEX para canalizar las políticas del sector de la iluminación y actuar de interlocutor único frente a cualquier organismo. Por otro lado, está ARVET que es la pionera y pertenecer a ella significa defender los intereses del sector a nivel de la Comunidad Valenciana.

Nº APROX. DE ASOCIADOS: Desde el año 2005 FEDAI se divide en producto técnico y decorativo (FEDAI DEC y FEDAI TEC), el decorativo tiene su sede en Comunidad Valenciana, ya que la mayoría de empresas de la Comunidad Valenciana son de estilo decorativo y en estos momentos dentro de la Federación de Aparatos de Iluminación habrá unas 130 empresas aproximadamente.

ÁMBITO DE LA ASOCIACIÓN: El ámbito es nacional, aunque las empresas de este sector se encuentran mayoritariamente en Comunidad Valenciana y Cataluña, pero también hay empresas en otros lugares de España.

#### **A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA MEDIANA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

- 1. ¿En qué situación se encuentra en términos generales su sector empresarial (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentran en esta situación positiva o negativa?**

El sector está pasando por una mala racha como todos los sectores tradicionales. Desde el año 2002 las exportaciones comenzaron a descender y ahí cambió el signo, anteriormente en los años 1995-2000 el crecimiento había sido de dos dígitos, era aproximadamente de un 14% y 15% y partir del año 2001, con el problema del atentado de Nueva York, supuso un punto de inflexión, a partir del cual, ha comenzado a bajar. Fue un momento en el que el mercado tuvo una contracción importante además, agravado con una crisis que ya estaba empezando en aquella época pues en los mercados europeos y también en los mercados americanos por supuesto, en el año 2001.

Ya antes del atentado incluso, el mercado tuvo síntomas de debilidad y claro, vino el tema de los atentados y a partir de ese momento lo que ha sucedido es que los mercados se han contraído. Y también aparecieron los mercados emergentes con productos muy competitivos que eran sustitutos de los productos de aquí se estaban haciendo y entonces, comenzaron a ir poco a poco dominando y controlando ciertos mercados y después ¿qué pasa?, pues que fue difícil de recuperar mercado.

También es muy importante la depreciación del dólar frente al euro y la guerra de Irak que también contribuyó a que los mercados, clientes de los productos españoles como eran EE.UU. y Arabia Saudita, están fuera de la zona euro fueron los que se debilitaron más. En el 2003 por ejemplo, la Cámara de Comercio creó una comisión o grupo de trabajo para tratar el tema de los sectores tradicionales valencianos y la competencia China, este estudio lo hizo el Instituto de Economía Internacional de la Facultad de Economía de la Universidad de Valencia.

Y salió como conclusión del estudio el tema de la bajada de la competitividad de las empresas valencianas y al final este es el problema más importante. Entonces, este estudio tuvo un impacto muy fuerte y creó alarma en todos los sectores y como reacción se montó una comisión de trabajo y de ahí se organizaron otros estudios sectoriales. Muchas empresas creían o creen que la crisis actual es algo transitorio y que en algún momento van a recuperarse como ha pasado en otras ocasiones pero esta vez no cambia. Hoy en día no podemos tomar ciertas decisiones como devaluar la moneda, etc. como en otras ocasiones para solucionar los problemas, entonces la competitividad es lo que tienes y si no lo tienes y la has perdido, tienes que recuperarla como sea o nunca volverá a ser lo de antes.

Ahora nosotros estamos en una situación que nos hemos especializado o nos debemos especializar en otra gama de bienes, en una iluminación muy técnica, muy de diseño, con un valor añadido muy bueno, donde la gente no

mira tanto el precio y eso es lo que hay que hacer, mentalizar a las empresas que hoy ciertas posiciones de productos no llevan a ninguna parte y que hay que ganar en competitividad. Y el estudio llevaba a decir esto que hay que invertir en I+D+I, en marketing, etc. que además, están lo de las deducciones fiscales que pueden tener por este tipo de propuestas, el tema de la cooperación, de la unión de empresas si no hay unión pues por lo menos que sea estratégica para ciertas fases, etc. todo eso es lo que se recomienda en el estudio.

**2. ¿Cuáles son los pilares en los que las empresas de su sector basan su competitividad, aquellos que les diferencian de los competidores?**

Pues en crear un diseño diferenciador y en crear marca, el sector está pasándolo mal porque el mercado tiene una sobreoferta derivada de la irrupción en el mercado en los últimos años de producción de países emergentes a precios muy competitivos. A pesar de que existe diferencia entre la producción europea y la de estos países, el atractivo que ofrece a la clientela sus bajos costes ha hecho que se pierdan clientes y mercados.

Ahora ¿qué pasa? se ha vulgarizado mucho el producto, llega todo a todas partes de forma muy fácil y todo gracias a que los países emergentes han empezado a producir, lo que antes era bastante exclusivo de algunos países con productos muy característicos y a costes muy competitivos y diferenciados, ahora ya no lo son. Entonces aquí la gente ha apostado por desarrollar temas de diseño, el tema de la marca y bueno, el aplicar el I+D+I en la medida que se pueda aplicar ya que son todo PYME's y pertenecientes a un sector tradicional.

A veces el I+D+I en un sector con problemas te encuentras que hay procesos que no se pueden mecanizar más y que a lo mejor el I+D+I es crear otro tipo de organización, innovar en la gestión, en aquellos elementos intangibles que en la realidad, es lo más difícil de copiar. A ti un producto te lo pueden copiar

y la manera de dirigir una empresa eso es más difícil de copiar y ahí es donde algunos ya lo están haciendo pero claro, ahí no hay un manual sino que cada empresa lo hace como considera y van por ahí, por apostar por el diseño, el tema de la calidad y el tema de buscar la certificación de las normas correspondientes.

En fin son muchos los frentes, el tema del medioambiente porque en cierta manera va a ser si no a corto, sí lo será a medio y largo plazo un elemento diferenciador de las ofertas y esto, es lo único que les queda. Y respecto al tema de la marca además del *Made in Spain*, también están apoyando sus marcas propias y aquellas empresas que fabrican íntegramente en la Unión Europea están intentando crear una marca para precisamente protegerse del producto que se hace fuera, la marca sería *Made in Europe*. El *Made in Spain* es una marca que está ahí pero lo que se buscaba es el *Made in Europe* como un proyecto de colaboración y solidaridad entre todos los países y empresas que forman la Unión Europea, un poco para que el producto a la hora de etiquetarlo se vea claramente que no es un producto hecho en otros países y eso, es lo que también hay que presentar que el estar hecho aquí tiene una serie de garantías y una serie de bondades que no tienen los otros productos.

Aparece aquí un tema que lo hemos citado antes, el tema de las normas técnicas, que sobre todo en el sector eléctrico es muy importante cumplir, por ejemplo las cuestiones de certificación de la directiva de baja tensión en fin, una serie de obligaciones que están impuestas para las empresas de aquí y que también teóricamente deben de cumplir las empresas de fuera pero aquí se ve y se inspecciona lo que se hace y se controla pero fuera, a lo mejor se pone una etiqueta que dice que cumple ciertas normas y quién me asegura que ha pasado los controles oportunos.

- 3. ¿Cuáles son y hacia donde van dirigidas las inversiones más importantes que están realizando las empresas del sector en los últimos tres años?**

Yo creo que alguna parte es posible que se invierta en mejorar algunos procesos tecnológicos porque también están buscando nuevos materiales, hay una parte destinada a tecnologías de ahorro y eficiencia energética, aunque hay que tener en cuenta que el proceso en iluminación forma parte en ocasiones de la subcontratación, es decir, hay quien se especializa en realizar un tipo de procesos o de piezas, empresas que tienen series muy grandes porque sirven a muchas empresas y estos invierten mucho en tecnología, nuevas máquinas, nuevos procesos que claro eso es tecnología definitiva que se incorpora al producto.

Después, las inversiones van dirigidas al tema del diseño donde están potenciando cada vez más por una parte, lo que son colaboraciones con profesionales, diseñadores externos ya que cada vez es más normal subcontratar a diseñadores, antes la empresa diseñaba y ahora se buscan colaboradores precisamente con experiencia dentro de este mundo y con prestigio, eso por un parte y por otro lado, el tema de la marca. Las empresas tienen que hacer un esfuerzo en desarrollar todas aquellas actividades que potencien y promocionen la marca, como puede ser la publicidad en revistas técnicas, presentaciones de productos, la participación en ferias, todo esto porque saben que es la única manera que tienen para que les diferencien y este factor diferenciador es la marca, siempre y cuando aseguren que después las expectativas que han creado con la marca se cumplen.

En todo esto están invirtiendo las marcas ya que como no se puede competir por precio pues hay que intentar crear una marca totalmente fuerte para que el consumidor quiera comprar esa marca y no otra. Como ya no se puede competir por precio hay que crear valor añadido para que el precio no sea tan determinante.

**4. ¿Cuáles son las empresas de su sector empresarial, con mejor imagen corporativa entre sus públicos/clientes?**

Dentro del sector las más empresas representativas son Almerich, Mariner, Martínez y Orts, Antares (participada por italianos).

**5. ¿Cuáles considera que han sido las claves que han hecho que estas empresas tengan esa imagen positiva?**

Son empresas de muchos años que siempre han mantenido una trayectoria de compromiso con la calidad, el diseño (clásico), la internacionalización, etc. La empresa Martínez y Orts cumplía este año su centenario, Mariner también, son empresas que han tenido una trayectoria muy importante. Además han sido empresas que siempre se han distinguido de las otras empresas, siempre han sido líderes. Mariner ha sido un poco la gran empresa de la cual se han ido desgajando profesionales y que después, se han creado sus propias empresas, ha sido como una escuela del sector donde poco a poco aquellos que tenían capacidad se independizaron y crearon unas empresas muy exitosas también. Mariner y al igual de Almerich han estado presentes en muchos mercados desde hace mucho tiempo y con mucha tradición exportadora y bueno, han sido punteras en el sector y también han sido líderes en el sector del mueble ya que también fabrican muebles, han diversificado sus negocios.

**B.- QUÉ ENTIENDEN LAS MEDIANAS INDUSTRIAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

**6. Centrándonos ya en el tema de la comunicación y en términos generales ¿En qué lugar sitúan las empresas de su sector la comunicación? Le sugiero opciones;**

- Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.
- Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,
- Como una actividad dependiente del marketing, etc.
- Otras opciones. Indique cuál.



La comunicación partiría de un Departamento como es el de Marketing si hablamos de empresas de tamaño medio del tipo Almerich ó Mariner que sí tienen un Departamento de Marketing. Dentro de las pequeñas donde encontramos muchas empresas que tienen menos de diez trabajadores y de las cuales en producción tienen la mitad de la plantilla, una misma persona que está por ejemplo en el Departamento de Exportación o Comercial es el que está haciendo las labores de comunicación y promoción. Lo más habitual es que las personas que desempeñan tareas comerciales desempeñen también las tareas de comunicación.

**7. ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su sector la inversión en materia de comunicación y su correcta gestión?**

Siempre se ha comentado mucho en nuestro sector que producir se sabe producir pero que no se sabe vender correctamente, es tan importante saber vender y darte a conocer como el saber producir, si no sabes comunicar a la gente las bondades de tu producto pues no vas a venderlo. Una correcta comunicación, me parece importantísimo ya que una correcta forma de plantear tu producto de cómo saber venderlo creo que es básico para una empresa.

**C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS MEDIANAS INDUSTRIAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

**8. En términos generales ¿Cómo llevan a cabo las medianas industrias de su sector la gestión de la comunicación?**

No hay un plan estructurado de comunicación, más bien con motivo de las ferias, las empresas unos meses antes de la celebración de estas tienen sus contactos con los clientes, les informan de las actividades y de su presencia, llevan a cabo la presentación de novedades, etc. Las empresas que tienen un Departamento de Marketing tienen un *news* quincenal para sus distribuidores

principalmente y bueno, van informando de las novedades, informando de proyectos en los que han participado de manera más constante.

Hay dos bloques empresas claramente las que como Mariner ó Almerich que si que tienen un Departamento de Marketing asociado y hay empresas, que son la mayoría que no disponen de un Departamento de Comunicación. La página web por ejemplo, en este momento es indispensable, el marketing *on line* con la utilización de los e-mail, los nuevos soportes de CD, etc. son fundamentales. Hoy en día están por una parte todas las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC's) y que te proporcionan que tu, a través del correo electrónico o de la web tengas durante veinticuatro horas, todos los días del año, tu producto a disposición de quien le interese. A parte de esto, hay veces que el calor humano en este sector como en muchos otros es todavía un valor añadido por ejemplo, con Países Árabes es un tema muy importante.

**9. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación, me podría indicar cuáles considera que se utilizan de forma habitual en su sector y cuáles no.**

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)** Algunas empresas más grandecitas sí que es posible que pongan en marcha algún tipo de acciones de estas características, convenciones internas de formación de vendedores, distribuidores etc. Pero el grueso de empresas no las tienen, sólo las cinco medianas.
- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)** Sí, casi todas tienen una relación activa con las asociaciones ya que somos un complemento y un apoyo para sus tareas comerciales, por ejemplo la participación en las grandes ferias del mundo donde pueden participar, luego con los Institutos Tecnológicos también tienen una

relación constante como es un producto sujeto a una estricta normativa pues tienen que estar informados.

- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)** En este momento estamos a punto de realizar unas jornadas para mentalizar a los asociados sobre estos temas de hecho, para empezar a sensibilizarlos. Es posible que algunas empresas tengan en marcha algún tipo de acciones como la incorporación de discapacitados, hay empresas que están haciendo alguna cosa pero creo que es un campo en el que podemos avanzar. Aquí estamos hablando de una fase inicial pero algunas empresas estarían haciendo alguna actividad al respecto.
- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)** Sí, aquí es donde más esfuerzos hacen. Aquí el producto tiene una rotación muy acelerada eso hace que también los soportes comunicativos tengan que variar por ejemplo los catálogos hay que renovarlos cada años y hacen una gran inversión en ellos porque son muy vistosos para la presentación del producto y en el punto de venta, etc. Tienen *corners* en las tiendas donde hay distribuidores en exclusiva y entonces tienen en la tienda, su producto y su imagen tal y como ellos quieren. Luego hay que tener en cuenta las dificultades de tener una buena presencia en mercados extranjeros, por ejemplo, Antares va a abrir su delegación en Holanda.
- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)** Sí que llevan a cabo acciones de este tipo, pero lo hacen aquellas empresas que son líderes en el sector, estamos hablando sólo de diez empresas valencianas, y porque tienen algo que decir, si no les dices nada de valor añadido a los medios de comunicación no eres relevante para

ellos. El que habla y lleva la comunicación con los medios, tiene que tener un tipo de relación constante con ellos y aportar algo o bien como empresa o bien como voz del sector, que hable en nombre del sector y argumente y haga planteamientos de futuro, de política, de necesidades, de reivindicaciones, de valoraciones, de evaluación del sector, etc.

Nosotros apoyamos estas actividades y dimos la posibilidad de prestar asesoramiento y servicio en la materia con una persona que teníamos en prensa, una periodista. Alguna empresa ha pedido apoyo con este servicio por ejemplo para conocerse, una empresa a veces no sabe bien cómo desarrollar el tema de la comunicación, nosotros les ayudamos a seleccionar qué tienen que decir, a través de qué medios hay que hacerlo, a preparar unas diapositivas con imágenes del producto, en definitiva apoyarles en esa gestión. Pero pese a que en su momento se les dio esta opción no son muchas las empresas las que lo han utilizado al contrario a la mayoría les desborda el tema, meterse ahí.

Además sucede que a veces con estas cuestiones tu vas a una revista y les pasas esta información y entonces ellos dicen lo bueno que sería que metieses un anuncio en su revista y las empresas se ven agobiadas y hay gente que sí que invierten, y sacan la página dentro de la revista aparece la fotografía de la dirección y sacan mucha rentabilidad de una pequeña inversión, pero son los menos.

Hay una revista muy adecuada que se llama *Spanish* y que ha lanzado el ICEX y que es una revista que se distribuye por Reino Unido, Italia, en general en los principales mercados Europeos como Alemania, etc. y también en Estados Unidos y Rusia. Son cuatro revistas al año y sus contenidos son todo productos de iluminación, textil-hogar, principalmente producto decorativo, con dos números de temática clásica y dos de moderno, entonces aquí se publican

novedades de las empresas y llegan a los principales distribuidores de cada país, incluso a un sector que en estos momentos está muy en auge que es el sector del *contract* o grandes instalaciones.

Las empresas están buscando alternativas de distribución, entonces el sector del contrato de las grandes instalaciones de proyectos decorativos de arquitectos, decoradores o en general de los prescriptores, se han convertido en una nueva oportunidad. Estos en muchas ocasiones te obligan a fabricar a medida, entonces en un sector en el que la competencia china todavía no ha entrado en el *contract* porque fabrica sólo en serie, es una oportunidad donde la empresa española en general está intentando entrar.

Por tanto, este medio de promoción, como es la revista *Spanish* que para la empresa es gratuito y que tiene un formato de diseño excelente de promoción y una distribución que corre a cargo del Instituto de Comercio Exterior, se convierte en un medio excelente. También está la versión adaptada a los Estados Unidos que se llama *Made in Spain* y que ha dado muy buenos resultados.

- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)** Sí esto es lo más básico que tienen todos, un equipo comercial.
- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)** No las empresas no suelen publicar este tipo de datos, nosotros sí que hacemos estadísticas trimestrales e informes anuales desde la federación para indicar donde hay más presencia de aparatos de iluminación o donde están aquellos mercados que consideramos de interés.
- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)** Esto no lo tiene

nadie. Aunque desde la asociación sí se han hecho ciertas acciones en este sentido ya que en el año 2004 los sectores tradicionales en general estaban viviendo una etapa de incertidumbre y en el año 2003 las importaciones ya superaban a las exportaciones. Entonces se decidió encargar a la Universidad de Valencia un estudio de todos los sectores tradicionales que luego se presentó y en este estudio se analizaban los problemas de la industria tradicional en los distintos sectores y los medios o consejos para superar la crisis. Esto es un informe sobre los sectores tradicionales y gracias a este estudio se crearon los planes de competitividad de las empresas valencianas. El sector de la iluminación fue dotado de un plan de competitividad.

- **Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)** No.
- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.** Tampoco.
- **Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.)** En este tema es la asociación la que trata de defender los intereses del sector, son los presidentes de las asociaciones los que se dirigen a los poderes públicos para dialogar. Además es una política bastante activa.

**10. ¿Considera que las empresas de su sector diferencian las acciones de comunicación corporativa (aquella en la que la protagonista es la empresa y no el producto), de las de comunicación comercial o de producto y las de comunicación interna?**

No son tan sensibles, no tienen esa formación, no están tan formados y además su negocio no da para tanta diferenciación. Algunas son muy antiguas y eso de la misión de la empresa, seguro que el empresario lo tiene en la cabeza pero claro, el tenerlo con manuales por escrito eso no lo tienen y tampoco en la mayoría de los casos tienen cuales son los colores de la

empresa, etc. si tu le dices al empresaria pon en un papel lo que quieres hacer te pondrá; queremos ganar dinero.

Respecto a la comunicación interna creo que una empresa de este tipo, sabes ¿qué pasa? que como hay empresas que son tan pequeñas, al final la comunicación es uno mismo es un gerente, un comercial estas empresas incluso las que estamos hablando del nivel medio la cúpula de la empresa es la propia familia, entonces digamos que asumen muchas tareas pocas personas y hacen un poco de todo.

Yo pienso que sería mejorable, que se podrían hacer muchas más cosas pero creo que a veces la comunicación no es su prioridad, porque como ha dicho M<sup>a</sup> Ángeles, actualmente las empresas están muy asustadas por la competencia. Entonces ahora todas las empresas están yendo a todo vapor y claro esa situación de presión permanente y de superar resultados y de superar obstáculos, ya que están dejando de ganar (rebajando los márgenes) y mantenerlo les cuesta mucho porque incluso están bajando precios. Al estar reduciendo los márgenes lo que eso reduce expectativas de mejora salarial para los trabajadores, si ingresamos tal cantidad a coste pues no te puedo incrementar el sueldo, se reducen las inversiones en nuevas tecnologías, tener un buen equipo informático en fin...

Si no gano dinero no puedo invertir, eso es lo que hacen las empresas a la hora de motivar a la gente y claro la gente va muy quemada, están yendo hoy por hoy haciendo muchas horas no recompensadas. La motivación de la gente hoy en día, es mantener el puesto de trabajo porque tienen una presión de consumo enorme.

**11. ¿De todas las acciones que llevan a cabo en la materia, cuáles considera que se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual de comunicación?**

Las ferias son las estrellas, además de los viajes con fines comerciales que se llevan un presupuesto muy importante, también la realización de catálogos, publicidad en revistas especializadas, dentro del Plan Hábitat del ICEX hay un apartado de apoyo a las empresas con publicación de anuncios en secciones con precios preferentes. Las empresas están recibiendo contactos a través de esta revista. Lleva dos años desde que se creó el Plan Hábitat que se creó en el 2003, el Plan Hábitat lo crea el ICEX y son acciones de promociones conjuntas con otros sectores afines, por ejemplo se hizo un Expo Hábitat en Rusia, una especie de feria que aglutinaba sectores del hábitat, ahora mismo dentro del Plan Hábitat se va a montar un Casa Decor en Miami con producto muy seleccionado de iluminación, de diseño, también de mueble, luego se han hecho proyectos de distribución en EE.UU., se han hecho unos encuentros de representantes dentro de este Plan Hábitat, etc.

#### **D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SU SECTOR.**

**12. ¿Qué problemas reales encuentran a la hora de introducir políticas de comunicación las empresas de su sector? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

Yo diría que un problema sería la falta de dimensión empresarial adecuada, es decir, las empresas en general son pequeñas, no son grandes empresas con lo que cualquier política de comunicación es en relación al nivel de negocio que tienen demasiado grandioso o demasiada carga porque para hacerlo bien tienes que tener a un especialista, con la minuta que suponen estos profesionales, si quieres hacer cosas no basta con una simple colaboración sino es también todo el material que llevan como gasto las propias actividades, hay uno que te diseña una publicidad y tal y claro, luego tienes que ponerlo en práctica y eso conlleva mucho coste y eso es mucho dinero.



No sé si habría una proporción de marketing en cuanto a la inversión ideal, porque la comunicación es una parte del marketing que no todo es la comunicación y se decía pues eso para una proporción correcta de inversión en marketing esta debía suponer un 10% del total de la facturación de la empresa, de poder sería una proporción de la facturación que se dedicara a acciones de marketing eso está bien y resulta equilibrado. Teniendo en cuenta las cuatro p's del marketing pues la comunicación rondaría el 2-3% de la facturación, la inversión que supone la feria está en ese porcentaje más o menos.

Yo creo que el tamaño de la empresa es importante porque de ahí se deriva la capacidad financiera para hacerlo, esto va ligado el tener un staff que te lo diseñe y lo ponga en práctica, si quisieras poner en marcha un plan de comunicación y que luego no te falle el producto o si te falla el producto es un desastre, entonces ya te has puesto en la boca del lobo, entonces la falta de tamaño hace que las empresas tengan la debilidad a la hora de presentar productos de una manera adecuada, series largas que hagan que sea el producto más competitivo, aquí las empresas como tienen un tamaño pequeño, quieren saber si encuentro a alguien que me compre esta cantidad y oye, con esto me conformo no quiero más.

**13. ¿Desde la asociación qué importancia se le concede a la comunicación empresarial y qué acciones se desarrollan en este ámbito?**

La comunicación para nosotros es muy importante, en su momento se diseñó con una becaria que vino de una escuela de periodismo, el motivo era ese, la comunicación. De hecho esta persona a nivel de ARVET ella se dedica a publicitar todas las acciones que hacemos a través de las revistas del IVEX (Instituto Valenciano de Exportación), de los medios de comunicación, revistas técnicas, etc. Y esa persona su objetivo era apoyar a las empresas a

relacionarse con los medios de comunicación pero no ha habido la respuesta que esperábamos pero para nosotros la comunicación es muy importante.

La asociación y la federación sí que llevan a cabo acciones de comunicación con las empresas asociadas, se realiza un boletín quincenal de noticias online, se llevan a cabo estudios de mercado a disposición de los asociados, se les envían noticias de interés, de todo tipo, generales y sectoriales etc. Tenemos una web para que las empresas entren en ella y desde ahí suministramos la información, está muy completa, nosotros como hemos dicho antes, como asociación somos el complemento para apoyar a las empresas para desarrollar sus políticas de marketing en general y tienen estudios de mercado para que cuando vas a un país no vayas sin saber si la iluminación es muy importante o no, para que tengan listados de clientes, las estadísticas de cómo puede estar evolucionando el mercado y noticias del sector para que tu puedas ver lo que ha aparecido en la prensa, demanda de producto, gente que quiere comprar y todo ese tipo de información. La empresa tiene a su disponibilidad a través de la intranet, con un *password* pueden acceder.

Y nosotros también intentamos visitar a las empresas porque del contacto directo también aprendes mucho de sus necesidades y para saber si los servicios que estás dando realmente es lo que demandan y necesitan. De esto se encarga la asociación de hacer una representación agrupada del sector. Además elaboramos catálogos sectoriales, etc.

**14. ¿Han puesto en marcha en algún momento alguna campaña de comunicación que beneficie al sector en general?**

Campaña como tal no hemos puesto en marcha ninguna pero sí que realizamos todas las actividades que hemos comentado anteriormente.

**Muchas gracias por vuestra atención y colaboración.**

**7.2.6.- SECTOR JUGUETE: D. José Antonio Pastor. AEFJ (Asociación española de fabricantes de juguetes).**

FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: LUNES, 26 DE JUNIO A LAS 11 HORAS.  
DURACIÓN DE LA ENTREVISTA: 1 hora 3 min.

DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: D. José Antonio Pastor

CARGO EN LA ASOCIACIÓN: Director General Adjunto

NOMBRE DE SU ASOC. EMPRESARIAL Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):

AEFJ (Asociación Española de Fabricantes de Juguetes)

C/ La Ballaora, nº 1, 03440, Ibi (Alicante)

AÑOS QUE TIENE LA ASOCIACIÓN: Comienza sus actividades en el '67 (son ya casi 40 años de actividades de la asociación).

Nº APROX. DE ASOCIADOS: Alrededor de 100 empresas asociadas.

ÁMBITO DE LA ASOCIACIÓN: La cobertura de la asociación es nacional. Aunque la máxima concentración de empresas de juguetes se da en lo que llamamos el Valle del Juguete que está situado en el Norte de la provincia de Alicante, comprendido entre las localidades de Ibi, Onil, Castilla, Tibi y Biar. En estas cuatro poblaciones que están muy cercanas se concentra alrededor del 40% de la industria juguetera nacional. Somos la asociación nacional con mayor grado de representación, según la Secretaría de Estado de Comercio del Ministerio de Industria.

**A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA MEDIANA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

1. ¿En qué situación se encuentra en términos generales su sector empresarial (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentran en esta situación positiva o negativa?

Es un momento difícil porque exige muchos cambios. Son retos totalmente nuevos y como otras tantas industrias de la Comunidad Valenciana que se han basado en la producción, siendo empresas muy fuertes en procesos productivos, ante nuevos competidores como Asia, hay que replantearse la situación. Aunque para nosotros no es tan nuevo este competidor porque la penetración de juguete asiático en España nunca ha estado protegida (con altos aranceles, cupos, etc.) como ha pasado en otros sectores.

El juguete chino se importa en España desde los años '80, incluso desde finales de los años '70 ya venían teniendo una penetración muy fuerte en nuestro país. Pero el proceso de deslocalización de la producción es más reciente y ha tenido lugar en los '90. Una deslocalización de la producción conlleva unos cambios muy fuertes y profundos. Nuestra industria estaba basada en la producción y tiene una fuerte implantación local; en la actualidad, por el contrario, se puede producir en otros lugares que aportan más ventajas. Esto no es un condicionante, es un factor más, ni bueno ni malo. Lo que se busca es cercanía al cliente y eso es lo que puedes ofrecerle a tu cliente. Lo que buscas con la deslocalización es precio.

Cuando los cambios son muy fuertes, siempre hay que dejar cosas por el camino, dejar cosas que estabas haciendo para hacer otras que no sabes cómo van a salir. Además la situación no es buena, no estás en las mejores condiciones. Probablemente los cambios drásticos nunca se hacen en el momento que estás bien, que es cuando se deberían hacer. Si la situación es difícil, hacerlo cuando las cosas no van bien es más complicado y tiene más riesgo. El consumo en la Unión Europea, que es el principal cliente y prácticamente en el resto de mercados, está estancado sino decrece, no sólo el del juguete sino que afecta en realidad a los productos de consumo.

Una salida natural hasta la fecha en las empresas era la exportación, sobre todo a Sudamérica y a Estados Unidos pero con un tipo de cambio que está por las nubes (el euro tan fuerte) se está primando más la importación que la

exportación. Las empresas están empezando a trabajar con una integración mayor con proveedores asiáticos, haciendo lo que se llama “*FOB-Honkong*”. Ahora se está subcontratando la producción de los juguetes, manteniendo las marcas y desde esos países exportas directamente a tus países clientes, es decir, una empresa española fabrica en China y exporta desde *allí*, a Miami o a México. Ese flujo comercial ya no pasa por España.

Ese proceso de internacionalización es complicado porque tienes que trabajar con proveedores lejanos, con otra cultura, tienes que pasar de los contratos puramente comerciales, de distribución a contratos con una transferencia de moldes, patentes, de tecnología, de “saber hacer”, etc. con unas obligaciones y unos servicios que cumplir ante tus clientes, con unas normas de seguridad y calidad que como marca reconocida estás obligado a cumplir.

El juguete además tiene la complejidad de la gran cantidad de materias primas y procesos que requiere (textil, plástico, artes gráficas, mecanismos, eléctricos y electrónicos, voces, etc.). De hecho la concentración en esta zona del Valle del Juguete aporta muchas ventajas a las empresas ya que éstas pueden subcontratar parte de la producción a empresas especializadas en esos procesos, y todas ubicadas en un radio de 15 Km. Entonces esto favorecía la concentración porque tienes donde encontrar gente que te pueda hacer todos esos procesos que son necesarios para acabar un juguete. De manejar este tipo de proveedores aquí, a estar manejándolos a nivel mundial es bastante más complicado. Es un cambio muy fuerte, pero ahí estamos, como digo, en un momento muy complicado de cambios.

**2. ¿Cuáles son los pilares en los que las empresas de su sector basan su competitividad, aquellos que les diferencian de los competidores?**

La industria española es tradicionalmente exportadora, es una industria de mucho prestigio por la historia que tiene a nivel mundial y reconocida por los clientes. Principalmente nuestro producto, salvo en contadas ocasiones, no es

un producto de marca de consumidor, en cambio es un producto de marca de distribuidor. Los distribuidores, nuestros clientes directos, sí reconocen nuestra calidad, con unos precios o mejor dicho con un margen importante para ellos, una rotación, un trato profesional, un buen servicio. Estos son los puntos fuertes que continúan siendo nuestros pilares y siguen manteniendo el sector.

Aunque ahora, es más difícil porque con estos procesos de deslocalización en la producción es más difícil controlar todos estos parámetros. Pero sigue siendo nuestra ventaja, de esta manera nos movemos aunque estamos haciendo nuestros pinitos de cara al consumidor y creo que ahí están ahora los retos, ahí es donde entraría la importancia de la comunicación, a la hora de aproximarse más al consumidor. Porque los temas de calidad, de seguridad y de diseño están superados, si no los tienes no puedes salir al mercado.

En los mercados que estamos compitiendo como por ejemplo Francia, las calidades se dan por supuestas porque si no la tienes ni siquiera te miran. Decir que el juguete cumple con todas las normativas de seguridad, éste tipo de mensajes ya hay que dejarlos porque no nos llevan a diferenciarnos, decir por ejemplo que el juguete sirve para algo o que tiene una función, esto es básico que el juguete tiene que ser para algo y que cumple las normas es básico, salvo en los multiprecios que ya sabes lo que puedes esperar y que además es un consumo de poca importancia, con bajo precio y corta duración. Cuando alguien quiere un juguete de mayor entidad ya la calidad es algo que se da por supuesto.

**3. ¿Cuáles son y hacia donde van dirigidas las inversiones más importantes que están realizando las empresas del sector en los últimos tres años?**

El sector del juguete es un sector muy de moda y cambia muchísimo. Alrededor de un 60%-70% del muestrario tiene que cambiar de un año a otro sólo para poder salir al mercado. Hay innovaciones o renovaciones para alagar

el ciclo de vida del producto, que es muy corto. La inversión en renovaciones de producto es muy alta y lleva a tener un I+D importante, sólo la inversión en matricería, en los moldes es altísima y además, se tiene que rentabilizar en poco tiempo. Otra inversión importante es la internacionalización exportación y deslocalización de la producción, si hasta ahora hemos sido eminentemente productores aquí nuestra actividad internacional se reducía simplemente a la exportación, pasamos ahora a ser más o menos distribuidores a nivel internacional con una marca más o menos de distribuidor o de consumidor.

Además en la Comunidad Valenciana los sectores en general solemos dar mucho las cifras de exportación y yo todavía lo hago y debemos seguir dándolas pero serán cada vez menos relevantes por no ser representativas del comercio. Y es que aunque la producción se haga por ejemplo en países del Este de Europa la marca sigue siendo española igualmente y garantiza que aquí haya ciertos departamentos de la empresa como pueden ser los de marketing, financiero, I+D, etc.

**4. ¿Cuáles son las empresas de su sector empresarial, con mejor imagen corporativa entre sus públicos/clientes?**

En el sector del juguete, nosotros como asociación nacional tenemos todo tipo de empresas, hay multinacionales, hay distribuidores exclusivos de una marca que también son miembros de la asociación. Tenemos desde las grandes empresas que pertenecen a grupos multinacionales como Hasbro Ibérica, Mattel España y después, grandes grupos europeos como Smoby España-Majorette o Giochi Preziosi y después, hay grandes empresas como pueden ser Famosa o Playmobil o Lego, etc., estas empresas tienen sus Departamentos de Comunicación, tienen agencias de publicidad con las que trabajan e incluso agencias de medios y tienen todos los refuerzos necesarios.

**5. ¿Cuáles considera que han sido las claves que han hecho que estas empresas tengan esa imagen positiva?**

Estas empresas grandes la mayoría de ellas han optado por la publicidad, ya que el sector del juguete es muy estacional y vende el 75% durante las últimas semanas del año, en Navidad. El producto es utilizado por la gran distribución como un reclamo, es decir, saben que la temporada es muy corta, que es una temporada de consumo muy fuerte, saben que los juguetes son imprescindibles en la navidad con lo cual, están dispuestos a no ganar dinero o a lo mejor hasta perderlo para lanzar las ofertas más agresivas de descuento justo en el momento de mayor demanda. En este corto espacio de tiempo y jugando con estas condiciones es para los grandes volúmenes y para el período de Navidad, muy importante la publicidad.

Las empresas que hacen publicidad, que invierten muchos millones en publicidad pues es lógico que trabajen con una agencia de publicidad, con una planificación de medios y esto pues no tiene vuelta de hoja, esto hace que incrementen sus ventas. Nuestro sector como te digo, la pyme está más especializada, lo tiene un poquito más desestacionalizado o por lo menos lo intentan, no invierten en publicidad en televisión y debemos tener en cuenta que es un segmento diferente. Lo que Hasbro o Mattel invierten en publicidad puede ser la facturación de las pymes en todo el año.

## **B.- QUÉ ENTIENDEN LAS MEDIANAS INDUSTRIAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITÚAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

6. **Centrándonos ya en el tema de la comunicación y en términos generales ¿En qué lugar sitúan las empresas de su sector la comunicación? Le sugiero opciones;**
  - **Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.**
  - **Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,**
  - **Como una actividad dependiente del marketing, etc.**
  - **Otras opciones. Indique cuál.**



Salvo en contadas ocasiones creo que no existe. Es más o menos esporádico, no hay constancia. Aquí tengo que ser crítico porque lo tengo que ser, ya que aquí precisamente la asociación tiene que poner herramientas que les puedan ayudar a mejorar esta situación. En lo que se refiere a planificación no hay ninguna, sobre todo en comunicación no hay ningún objetivo concreto. Si se produce alguna acción es por alguna oportunidad puntual, se explota y a veces sale bien, pero otras muchas veces sale mal y se dice que se ha tenido una mala experiencia con la comunicación pero con el consuelo de que ha costado poco.

**7. ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su sector la inversión en materia de comunicación y su correcta gestión?**

Yo creo que es clave para las pymes, lógicamente no tienen el presupuesto de las grandes empresas porque ni siquiera les llega la facturación como te decía antes a lo que las grandes invierte en comunicación. Las pymes no nos pueden invertir en televisión, si lo hacen es a través de alguna licencia porque tiene el gancho y porque surge la oportunidad por el camino. Creo que explotar mejor el tema de las licencias es una oportunidad única para poder competir con los grandes presupuestos de comunicación que manejan las multinacionales o los grandes grupos. Las licencias consisten en comprar, pagar, por los derechos de uso de una marca reconocida, por ejemplo, yo fabrico cochecitos pues sería fabricar cochecitos con el derecho de imagen de la marca Disney, yo simplemente tendría que pagar un tanto por cien a Disney por hacer uso y explotar mi producto bajo su marca.

Esto para mi es una oportunidad ya que Disney tiene su programa para promocionar y publicitar su marca que yo nunca podría hacer. Entonces creo que si puedes hacer tus propias marcas sí puedes aprovechar las marcas que ya existen y que son reconocidas por el consumidor. El 27% del total del mercado de juguete son productos licenciados y el 60% del mercado son juguetes con marca (incluido las licencias), el público busca las cosas que ha visto en televisión principalmente, entonces, si no puedes meter tu marca, sí

puedes por lo menos vender tus productos, a través de las licencias, en ese espacio de televisión por el que todo el mundo se pelea. Pienso que una vez que has hecho el esfuerzo de comprarlas y adquirirlas (las licencias) considero que podrían estar mejor explotadas, sobre todo a nivel de comunicación.

Se hace mucha inversión en la renovación de producto, en inversiones en licencias y después, en la comunicación de esto nuevo que hemos hecho no se hace ningún esfuerzo y sí que se van a ferias y se gastan mucho dinero en ellas pero con un poco más haríamos que el público nos reconociese por nuestra marca, que actualmente es muy reconocida por el distribuidor pero también tendría que conocerla el consumidor final y ahí no se llega. Además, considero que hay públicos a los que se puede llegar con medios cada vez más personalizados y baratos como son internet, los boletines, la publicidad personalizada, la telefonía móvil, a costes muy económicos. No es necesario dar cañonazos para llegar a todo el mundo sino que se pueden lanzar mensajes personalizados y estos cuestan poco.

Pero debemos tener en cuenta que la mentalidad de las pymes es todavía una mentalidad de producción y hay que pasar un poco de la mentalidad de productor a la mentalidad de marketing, orientarse hacia el consumidor. Pero la formación de base del personal de las empresas tanto de la dirección como de todo el equipo es de producción, son técnicos maravillosos que saben hacer acabados perfectos y cada vez más baratos y mejores. No hay una formación para vender aquello que han hecho perfecto.

Los comerciales les ayudan a decidir lo que quiere el mercado a base de percepciones e intuiciones adquiridas por una larga experiencia, pero sin criterios rigurosos ni métodos contratados.

### **C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS MEDIANAS INDUSTRIAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

## 8. En términos generales ¿Cómo llevan a cabo las medianas industrias de su sector la gestión de la comunicación?

Nosotros desde la asociación tenemos varios programas ya que intentamos aproximar los temas de comunicación a las empresas. Pensamos que de forma común, unidos tienen mucho más potencial para comunicar que de forma individual. A veces me han pedido algunas empresas que les recomiende agencias de comunicación pero el precio es una barrera importante a la hora de solucionar este problema, mínimo les han pasado presupuestos que cuestan 1.800 € al mes y esto comparativamente es lo mismo que cobran los Directores Comerciales de muchas pymes, entonces como individualmente no pueden hacer frente a este coste consideramos que el unirse puede ser la solución y además, el número de noticias que generan de forma individual quizá no justifica ese gasto tan alto, por eso, veo mejor que se agrupen y contraten a una agencia de comunicación para que lleve a varias empresas, unas 4 ó 5 en conjunto. Para la agencia sería lo mismo que llevar a una empresa grande.

Esto lo hacemos para la comunicación de producto, no para la comunicación de marca. Todas las acciones que hacemos nosotros no van por el tema de marca, ya que ahí tiene que ser la propia empresa directamente con la agencia la que tome la iniciativa pero desde la asociación deben ser acciones en conjunto con productos complementarios que no se hagan la competencia. Si las empresas tienen una buena experiencia confiarán más en llevar a cabo en un futuro acciones de comunicación de marca.

Lo importante es agrupar a aquellas que hagan un producto complementario, entonces el primer paso es hacer una comunicación de producto para verle un resultado y pasar a comunicación de marca. Las experiencias que hemos llevado a cabo no tienen muchos años por ello no tienen demasiada perspectiva a día de hoy, pero por creo que están funcionando bien.

9. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación, me podría indicar cuáles considera que se utilizan de forma habitual en su sector y cuáles no.

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, Intranet, etc.)** La única acción de este tipo se realiza en las ferias: la reunión con los representantes o comisionistas pero que no son público interno son intermediarios de la empresa con el distribuidor.
- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)**. No se utiliza o se utiliza muy poco, fíjate que nos podrían aprovechar mucho más a la asociación, por ejemplo para programas de formación o a través de la fundación, etc. y no lo hacen.
- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)** No realiza ninguna acción de este tipo, ahora lo único que tenemos aunque no deberíamos llamarlo RSC es que a medida que las empresas se van deslocalizando a China, y China tiene el problema de la explotación de la mano de obra, incluso explotación infantil, lo que hemos hecho a nivel internacional en el Consejo de la Industria del Juguete, es crear un código deontológico de buenas prácticas comerciales que en principio cumple la parte de la mano de obra de condiciones laborables.

El código se convirtió en todos los documentos necesarios para hacer auditorias, se creó una empresa certificadora, hicimos la formación de auditores y acreditamos a las empresas que podían hacer las auditorias a todas nuestras empresas proveedoras. Lo que hemos hecho es una campaña a nivel internacional de comunicación

que hemos llamado de “Fecha Cierta” porque como no son los asociados sino los proveedores de nuestros asociados los que se tienen que auditar, la “Fecha Cierta” es que nuestras empresas asociadas se comprometen que a partir de cierta fecha que ellos establecen de forma voluntaria se comprometen a no trabajar más con proveedores que no estén auditados en el código.

También, hemos propiciado la creación de una fundación que es la Fundación CARE que se encarga de la formación y sensibilización en los mercados donde se pueda estar utilizando la mano de obra infantil para erradicarla. Sería poco ético que hiciéramos juguetes para los niños y explotando a niños en la fabricación. La iniciativa es internacional y hay fabricantes de todo el mundo y además también hay distribuidores que lo exigen y de este modo se evita la competencia desleal. No sé si esa adhesión es RSC o sólo una manera de defenderse comercialmente, alguna empresa si que lo utiliza a nivel de comunicación por ejemplo en ferias en el extranjero hemos pensado aglutinar a todos los fabricantes que están adheridos a este código.

- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)** Muy poco, algunos hacen algún catálogo de producto, pero muy pocos. Cuando la marca es importante por ejemplo Mariquita Pérez y porque tienen colecciones o complementos, etc. pero poco más. Lo que si se hace mucho es asistir a ferias, en esto se gastan importantes presupuestos.
- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)** Muy poco. Pero siempre a través de algún intermediario que organiza alguna actividad o programa específico de desarrollo de producto, por ejemplo con el Instituto Tecnológico, etc. Nosotros somos quien lo hacemos y les

prestamos ayuda cuando lo solicitan por ejemplo por problemas de patentes cuando les han copiado algún producto, etc.

- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)** A través de los representantes únicamente.
- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)** Nada.
- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)** Nosotros tenemos algún manual para la retirada de productos con algún defecto, etc. que lo hemos distribuido pero han sido pocas ocasiones en las que lo han utilizado. Normalmente cuando acuden a nosotros es porque se les ha ido el tema de las manos y lo que necesitan es un milagro. Cuando ocurre esto lo mejor es hacer desaparecer a la empresa y poner a la asociación como pantalla pero esto es ya cirugía extrema.
- **Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)** Quizá algunos de medianas empresas, pero no más de tres empresas, de las pequeñas ninguna.
- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.** No, a lo mejor algo local y no programado, un equipo de fútbol, etc. por cercanía.
- **Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.)** No, estas tareas las asumimos nosotros y hasta así nos cuesta encontrar empresas que nos ayuden a poner rostro y sean la cara de la asociación.

- 10. ¿Considera que las empresas de su sector diferencian las acciones de comunicación corporativa (aquella en la que la protagonista es la empresa y no el producto), de las de comunicación comercial o de producto y las de comunicación interna?**

Hay muy poca gente que pueda diferenciarlo. Siempre hay excepciones pero la mayoría no tienen esta visión.

- 11. ¿De todas las acciones que llevan a cabo en la materia, cuáles considera que se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual de comunicación?**

La feria es donde invierten más dinero sin lugar a dudas.

#### **D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SU SECTOR.**

- 12. ¿Qué problemas reales encuentran a la hora de introducir políticas de comunicación las empresas de su sector? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

Lo primero que sucede es que no lo perciben como algo necesario, no le han encontrado utilidad porque no lo han hecho y cuando se lo plantean de forma individual lo primero con lo que topan es el coste que no lo pueden asumir.

Hay que sensibilizarles en el tema, que puedan tener una experiencia previa positiva y para eso, tienes que reducir costes. Esto es un por qué de nuestros programas y esa es nuestra misión.

- 13. ¿Desde la asociación qué importancia se le concede a la comunicación empresarial y qué acciones se desarrollan en este ámbito?**

Importancia, toda. Supongo que esto va con las personas que dirigen la asociación, el Presidente de la asociación, D. Salvador Miró es Presidente Ejecutivo y Director General, no es fabricante de juguete es un ejecutivo, viene del mundo de la política, fue *Conseller* de Turismo de la *Generalitat*, estuvo en la Diputación de Alicante (Presidente de la Comisión Económica) Vicepresidente de la Caja de Ahorros Provincial de Alicante y Alcalde de Ibi. Es una persona que ha trabajado mucho con los medios de comunicación. Siempre informando, siempre como portavoz, por lo tanto tiene muchas tablas, de hecho principalmente en la asociación entró en un momento que se necesitaba un perfil como el de él porque por un lado, se necesitaban unas relaciones políticas y por otro lado el sector como industria tenía muy mala imagen, se pensaba que a los niños se les engaña con juguetes (estamos hablando de hace más de 25 años) y se necesitaba alguien que limpiara y fuera imagen del sector.

**14. Como sector empresarial ¿Han puesto en marcha en algún momento alguna campaña de comunicación que beneficie al sector en general?**

Una de ellas es el Ludomecum, nosotros tenemos la Fundación Crecer Jugando que se ocupa de la transmisión del valor del juego. El juguete cumple una parte importante en lo que se refiere a la educación y al desarrollo del niño, tanto desarrollo psicomotriz, desarrollo físico, cognitivo, emocional, socializador, etc.

En la Fundación hemos desarrollado una base de datos de juguetes clasificados por áreas de desarrollo que nos permite comunicar todos estos aspectos referidos a cada juguete particular. Estas clasificaciones se muestran en una web, [www.ludomecum.com](http://www.ludomecum.com), que se dirige a diferentes públicos, por ejemplo para el mundo de la educación en dos fases: una todos los objetivos curriculares que marca la LCE/LOGSE, lo hemos hecho con un Catedrático de Madrid, y otro, para educación social que es una educación no reglada que se



hace o se da desde las Ludotecas, jardín de infancia, en centros de ocio, centros cívicos, etc. Y otro, para juguetes para compartir en familia.

Esto es una forma de comunicar algo más de aquellos juguetes que han hecho un esfuerzo para hacer un producto que cumple una función, esto también nos ayuda a desestacionalizar las ventas. [www.ludomecum.com](http://www.ludomecum.com), tiene actualmente 45 marcas participando y 2.500 juguetes y en las últimas navidades, tuvimos 250.000 visitas en la web lo que consideramos un éxito e hicimos también encartes para publicitarlo de medio millón de ejemplares. Después tenemos otro tipo de proyecto que se llama Juguetes Estrella. La asociación tiene gran capacidad de convocatoria con la prensa ya que tenemos prestigio y es un sector importante muy valenciano y muy español, y se trata de una comunicación siempre muy económica y pensamos que había que hacer un esfuerzo en presentar las novedades que lanzan los fabricantes todos los años.

Invierten y hacen grandes esfuerzos para poder sacar novedades todos los años, sobre todo las pequeñas industrias porque las grandes ya se buscan la vida y además, les puede venir muy bien ya que hacemos una convocatoria de medios. Se trata de la organización de una especie de *showroom* como en la moda, los medios podían llevarse el producto con su ficha de Ludomecum con dossier presentación de las empresas, Cd explicativo y con imágenes de los productos, grabado de video, etc. Hicimos una rueda de prensa con los juguetes y empresas de protagonistas y estaban empresas grandes y pequeñas que estaban encantadas.

Empezamos con los datos del sector como gancho y después les presentamos los juguetes de la Navidad con un portavoz de cada una de las empresas que participaban. Fue muy buena experiencia y vimos que se podían hacer muchas cosas. Hubo felicitaciones de los medios porque tenían mucha documentación. Tenemos un dossier para la asociación y para las empresas colaboradoras que sirve de publicidad para presentar a sus clientes. Han salido un montón de reportajes y tenemos un dossier con todo lo que salió y la valoración para que

lo puedan utilizar y lo presenten a su vez a sus clientes/distribuidores. Fíjate la primera noticia en todos los noticiarios eran los jugueteros presentando las novedades de la Navidad.

El segundo año hicimos otra rueda de prensa y después estaba la exposición de productos. El año pasado participaron unas 20 empresas y cada una presentaba uno o dos productos pero con la condición de que fueran realmente novedades que sorprendan (se hace una selección minuciosa para que realmente sorprenda a la prensa).

**Muchas gracias por tu atención y colaboración.**

**7.2.7.- SECTOR MUEBLE: Dña. Amparo Bertomeu. ANIEME (Asociación nacional de industriales y exportadores de muebles de España).**

FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: MARTES, 13 DE JUNIO A LAS 13 H.

DURACIÓN DE LA ENTREVISTA: 1 hora 12 min.

DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: Dña. Amparo Bertomeu

CARGO EN LA ASOCIACIÓN: Directora

NOMBRE DE SU ASOC. EMPRESARIAL Y DATOS: (tarjeta de visita):

ANIEME (Asoc. Nacional de Industriales y Exportadores de Muebles de España)

C/ Vinatea, nº 22, 1º, 8ª, 46001, Valencia.

AÑOS QUE TIENE LA ASOCIACIÓN: Comienza sus actividades en el '77 (son ya casi 30 años de actividades de la asociación).

Nº APROX. DE ASOCIADOS: Alrededor de 250 empresas asociadas.

ÁMBITO DE LA ASOCIACIÓN: La Asociación ANIEME está orientada a todo lo que son servicios para la promoción en el exterior, trabajamos con un grupo de 250 empresas de toda España. Pero la verdad es que por la dimensión de la empresa y por el perfil, todo lo que sucede a nivel Comunidad Valenciana es exactamente igual en la comunidad de Andalucía, en Cataluña, puede haber diferencias en los estilos pero realmente son datos extrapolables porque la situación es la misma.

**A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA MEDIANA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

1. ¿En qué situación se encuentra en términos generales su sector empresarial (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentran en esta situación positiva o negativa?

A nivel nacional el consumo ha crecido un 8%, la producción ha crecido un 1%, las exportaciones crecieron un 2,7% y las importaciones crecieron un 15%. El sector está creciendo más en importación que en exportación pero tiene una tendencia positiva en cuanto al crecimiento en términos generales. La consecuencia de que la importación esté creciendo es también por lo que el consumo ha crecido un 8%, ese crecimiento está ocupado por una parte nacional y por otra parte, que viene de fuera. Esta es una situación un tanto compleja porque son todo pymes más pequeñas que medianas (estamos hablando de empresas que tienen una media de 15 trabajadores). Estas no son las empresas de ANIEME ya que las de ANIEME son empresas exportadoras, que resultan ser una parte del sector pero no es la totalidad.

A nivel de dimensión media (alrededor de 15 trabajadores) y con un volumen de facturación de 700 o 800 millones de pesetas. Lo que en los últimos años se ha tenido que ajustar mucho es el margen de beneficios, es un sector bastante empobrecido en ese sentido. No sólo por la competencia que podríamos pensar de los países asiáticos, los asiáticos están haciendo lógicamente mucho daño ya que el coste es mucho más económico. Es una lucha imposible, no merece la pena iniciar una lucha contra ellos porque lo único que puedes hacer es salir mal parado. Porque una vez se ha liberalizado el comercio, los chinos son muy agresivos comercialmente y tienen una gran capacidad de financiación, además están con la mejor tecnología del mundo, o sea están con la tecnología más puntera que existe para fabricar largas y largas tiradas.

Entonces el sector hacia dónde camina, pues como con el precio económico no tenemos nada que hacer, las empresas que quieren seguir en el sector se están reconvirtiendo, unas van ajustando sus plantillas porque tienen menos demanda eso significa desempleo pero no causa cierres, cierres de empresas no; hay reconversiones; otras están apostando muy fuerte por el exterior, otras están dando el paso de saltar los distribuidores y acercarse con su marca directamente al consumidor final con lo cual se abaratan mucho los precios,

aunque es otro sistema de venta. Pero la situación sin ser crítica, para determinadas empresas es difícil.

Ese sería el panorama a grandes rasgos del sector del mueble, aunque esta situación es la que ocurre en casi todos los sectores tradicionales que estas analizando.

**2. ¿Cuáles son los pilares en los que las empresas de su sector basan su competitividad, aquellos que les diferencian de los competidores?**

En estos momentos las únicas que están funcionando bien son aquellas que tienen un producto totalmente diferenciado, entonces el consumidor, el cliente sí que está dispuesto a pagar más por un producto que es distinto. Si tú vas a siete tiendas y en todas ves lo mismo, ves las mesas y las sillas iguales al final acabas comprando la que es más barata. Si es un producto distinto entonces están dispuestos a pagar más si te gusta ese artículo, eso sería uno, un diseño totalmente diferenciado, otra clave sería la de ofrecer una oferta integral porque en el mundo se están dando muchos proyectos que requieren una instalación completa, esto es para un segmento distinto de poder adquisitivo alto, no quieren una mesa, quieren la decoración de su casa con una atmósfera y un ambiente que pasa por las habitaciones de los niños, el despacho más clásico del padre, el salón y la cocina, o los accesorios del baño para que tenga todo una determinada atmósfera. Este es otro camino donde las empresas pueden basar su competitividad para diferenciarse de lo que los asiáticos o empresas que tienen la mano de obra muy baja no pueden hacer.

**3. ¿Cuáles son y hacia donde van dirigidas las inversiones más importantes que están realizando las empresas del sector en los últimos tres años?**

Ahora son pocas las inversiones, en los últimos tres años pocas porque están luchando para mantenerse. Pero siempre son mucho más agresivos a la hora

de invertir en tecnología y comprar maquinaria que a la hora invertir por ejemplo, en redes de comercialización.

Aunque en los tres últimos años coincide con la bajada de las ventas, entonces las inversiones se han ido retrayendo, bueno mejor dicho se han ido restringiendo debido a que los beneficios como ya te he dicho antes, no dan para tanto, pero bueno apuestan más por la maquinaria que la van a utilizar durante dos horas al día, en algunos casos que por otro tipo de inversiones. Yo veo más factible y más rentable invertir en redes comerciales porque sino lo fabricas tu ya lo fabricará otro, da exactamente igual pero para mí lo fundamental es la venta y la red comercial y es donde menos se está invirtiendo en estos momentos. Pues si tienes un producto maravilloso y puedes hacer cantidades ilimitadas pero no tienes donde venderlo pues mal vamos.

**4. ¿Cuáles son las empresas de su sector, con mejor imagen corporativa entre sus públicos/clientes?**

No contesta a esta pregunta y pasa a la siguiente.

**5. ¿Cuáles considera que han sido las claves que han hecho tengan esa imagen positiva?**

Pues las que han seguido una trayectoria coherente durante un tiempo y no se han apartado de esa línea, o sea las que no han ido pegado bandazos. Que hoy hago barato y mañana hago caro, que hoy hago moderno y mañana clásico. A nivel de imagen corporativa primero las que reflejan a través de la imagen lo que son, por lo cual es la coherencia y luego las que han sido capaces de mantenerla, las que han mantenido esa manera tan coherente durante una determinada trayectoria, es que no hay mucho más.

**B.- QUÉ ENTIENDEN LAS MEDIANAS INDUSTRIAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

6. Centrándonos ya en el tema de la comunicación y en términos generales ¿En qué lugar sitúan las empresas de su sector la comunicación? Le sugiero opciones;

- Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.
- Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,
- Como una actividad dependiente del marketing, etc.
- Otras opciones. Indique cuál.

No sé como explicártelo pero si tienes una pirámide por decírtelo gráficamente, vamos la comunicación se sitúa en el último rincón o escalón, lo que es menos importante ni siquiera en el nivel de ningún otro departamento. En muchos casos es inexistente, en muchos casos no forma parte ni de lo que es la vida de la empresa, en el mejor de los casos cuando existe, existe aparcado totalmente. Esta sería la situación del 99,99% de las empresas de nuestro sector. Siempre hay alguna excepción que confirma la regla, pero vamos te puedo decir que de la excepción que confirma la regla en nuestro sector de empresas de la Comunidad Valenciana no hay ninguna, son un par de empresas de Barcelona, una de Sevilla y bueno podríamos decir una en Valencia, aquí tendríamos a un Andreu World y poco más.

7. ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su sector la inversión en materia de comunicación y su correcta gestión?

Yo creo que para todas ellas el beneficio tiene que ser un mayor volumen de ventas. Pero con la variedad tan amplísima de medios de comunicación y sobre todo, de distintas tipologías, generando una misma noticia, como el consumidor al final tiene tantísimos *in puts* por todos sitios, tiene que ir haciendo como una especie de barrido e ir desechando mensajes, entonces de lo que no les llega como van ni siquiera a desechar.

Si ya tienen que desechar de los cien mil que reciben y si uno de esos cien mil no eres tú, pues ni siquiera existes, entonces yo creo que lo que deberían es hacerse un pequeñito huequecito en el mundo para que el consumidor que al final va a ser quien va a decidir si compra muebles y de quien los compra, pueda de alguna manera llegar a que se decante por su empresa. Por ejemplo, es que he leído que Andreu World ha ganado un concurso para toda la instalación de los juzgados de toda *New Jersey*, me parece interesante que una empresa Valenciana renueve todos los muebles de los juzgados de *New Jersey*, ¿no será mala del todo no? Tal y como son los americanos, con las empresas que hay en América. Todos estos ejemplos que te estoy dando son verdad y estas empresas no dicen nada. Tienes que comunicar lo que verdaderamente eres y lo que realmente estás haciendo. Hay mucho camino por hacer.

### **C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS MEDIANAS INDUSTRIAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

#### **8. En términos generales ¿Cómo llevan a cabo las medianas industrias de su sector la gestión de la comunicación?**

El problema que tienen es que si no hay alguien dentro de la empresa, aunque sea subcontratado que conozca las tripas, que viva el tema y que sea capaz de estar al pie del cañón, corrigiendo, involucrándose y habiendo alguien que haga de portavoz entre comillas, dentro de la empresa no salen adelante los temas de comunicación. Sobre todo la dirección general normalmente no se involucra en este tema por muchas razones, por algún tipo de carencia, hablar en público es difícilísimo, atender a la radio más menos, pero saberte desenvolver en estos medios es un tanto difícilillo, entonces en las grandes empresas, aunque nosotros en esas no nos podemos reflejar, siempre hay un departamento específico, en nuestro caso eso es impensable, la misma persona que hace este tema tiene que hacer ochenta mil cosas porque no dan los recursos para pagar esto.



Además tienen que conocer las tripas de la empresa. M<sup>a</sup> José Guinot de la empresa Colección Alexandra por ejemplo, ya se está convenciendo de lo que les puede aportar la comunicación y para Colección Alexandra se ha decidido a buscar empresas para que lleven el tema de la comunicación pero le han pasado presupuestos y costes muy altos, este es otro problema, en relación con los costes que tienen. Y además, por mucho que tengas subcontratado, ellos te ayudan pero aunque tengas los mejores periodistas, los mejores profesionales, la mejor agencia, los mejores redactores si dentro de una empresa no hay nadie que se involucre desde dentro, el tema no sale adelante.

Si nadie atiende a los periodistas y se involucra las 24 horas del día para que jamás se queden los periodistas sin respuesta. Lo nuestro es difícil de conseguir ya que lo que puede comunicar una empresa de nuestro tipo de empresas es que no interesa más que a un pequeño círculo de gente, no nos podemos comparar con las empresas como Iberdrola o Coca-Cola que interesan mucho más que nuestros sectores tradicionales como el calzado, textil, etc. Son grandes empresas que se arropan con muchos medios pero el mueble, al igual que ni el textil, ni el calzado, ninguna de las empresas de la Comunidad Valenciana puede soportar estos gastos. Por ejemplo, a esta empresa le pedían el otro día 3.500 € al mes y esto no lo pueden soportar ni una de las empresas de nuestra asociación, es inviable.

**9. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación, me podría indicar cuáles considera que se utilizan de forma habitual en su sector y cuáles no.**

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)**  
Convenciones casi todos.
- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)** Esto también.

- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)** Esto muy poco, hay muy pocas empresas involucradas en lo que se refiere a políticas de responsabilidad social corporativa, no es una variable que haya interesado. No hay tanta sensibilidad social en este campo y volvemos al problema de la dimensión que es un problema. Y las empresas que colaboran en este tipo de acciones no lo comunican.
- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.).** Esto lo hacen todas las empresas.
- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.).** Sectoriales todas o prácticamente todas. Pero con medios económicos pocas, sí con diversas revistas del mueble. Generales o económicas muy pocas empresas. Muchas a través de nosotros pero no es por voluntad propia como ya comentábamos más bien forzados.
- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.).** Esto menos lo utilizan menos. La fuerza de ventas se suele canalizar a través de los encuentros con los representantes o a través de las convenciones con clientes, que es donde se suele dar a conocer o el nuevo producto que se va a lanzar o un ajuste de precios por lo que sea, con una nueva incorporación de una nueva línea a lo que es ya el negocio. Pero no desde el punto de vista de marketing relacional de ir combinando distintas técnicas de marketing a favor de nuestros clientes.
- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.).** Nada, solamente cumplen con las obligaciones fiscales. Son reacios

a dar los resultados de lo que facturan, de lo que exportan, el margen de beneficio con el que trabajan, la cuenta de resultados, la cuenta de explotación, la cuenta de pérdidas y ganancias. Eso no lo publica nadie.

- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)** Es inexistente.
- **Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.).** Esto lo tienen todos ya que por la norma ISO de Calidad se han dado cuenta de que lo tienen que reflejar en algún sitio.
- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.** Todo lo dejan en manos de las asociaciones.
- **Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.).** Esto lo dejan en manos de las asociaciones. Consideran que eres su representante y a veces no quieren ni acompañarte a temas donde deben tener una presencia. Eso voy yo a reunirme con los poderes públicos y mi presidente. No contamos con empresarios que sean grandes líderes en este sentido sino que son empresas familiares que tienen que hacer de todo.

**10. ¿Considera que las empresas de su sector diferencian las acciones de comunicación corporativa (aquella en la que la protagonista es la empresa y no el producto), de las de comunicación comercial o de producto y las de comunicación interna?**

Si les dices: de todas las cosas que haces pónmelas en tres círculos, no te sabrían diferenciar, quedaría todo mezclado dentro de un mismo saco.

**11. ¿De todas las acciones que llevan a cabo en la materia, cuáles considera que se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual de comunicación?**

Las comerciales: funciones comerciales, ferias agrupadas, campañas sectoriales. Hasta a veces para la participación en un directorio te cuesta convencerles de que deben poner el logotipo para que se les reconozca y yo les digo, si no te gusta tu logo pues lo cambias pero de algún modo tienen que reconocerte. Casi el 90% de sus acciones están dirigidas a las acciones comerciales y promocionales.

**D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SU SECTOR.**

**12. ¿Qué problemas reales encuentran a la hora de introducir políticas de comunicación las empresas de su sector? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

Es un problema, no de planificación sino de cultura en este ámbito, ellos no tienen ningún tipo de falta de cultura en el ámbito financiero porque forma parte del día a día, todos los días están negociando remesas, están pidiendo créditos documentarios, son expertos más que los bancos, el tema de la comunicación no es un tema ni prioritario ni necesario hasta hoy, mañana ya veremos, hasta hoy la necesidad de tener disponible una línea de crédito, es obviamente más necesario para ellos. Es la falta de esta cultura de comunicación pero porque no la han necesitado para llegar a su fin único que es la venta, eso por un lado, segundo la carencia de recursos humanos necesarios para poder llevar a cabo la comunicación, ahora ya en tercer lugar el coste que como te decía antes es muy caro.

Sería como una labor educacional sabes, es decir si tampoco se trata de hacer comunicación a peso. Me interesa que salgan cosas cuando son importantes,

pero tampoco tengo que dejar de explicar lo que se hace. Además, hay una masa social muy grande involucrada en este sector, los proveedores, todos los oficios que van alrededor de la industria del mueble son una masa social muy grande y si el sector del mueble se va al “carajo” se van con ellos muchos otros profesionales. Si hubieran unas pautas de actuación para la comunicación sería muy oportuno, que es lo que tú dices que te gustaría plantear, pero sería un tema educacional principalmente porque tendríamos que hacerles ver cuánto dinero se gastan en publicidad que no te da ningún tipo de rentabilidad en las revistas, por ejemplo, ya que no miden cuánto dinero se gastan en publicidad y cuanta rentabilidad les da.

En este sector, que es un círculo muy cerrado se mueven mucho por relaciones personales, si en vez de gastarse el 100% en esto, te gastas el 75% en esto y el resto 25%, lo destinas a invertir otras cosas, al principio cuesta pero en cuanto vieran unos resultados cambiarían de opinión. Una plantilla o modelo cerrado considero que no sería válido ya que cada empresa es un mundo. También considero que aunque la dirección general de la empresa debe estar involucrada no deben ser los que asuman estas tareas internamente aunque sí deben ser la cara visible o portavoces de la empresa. Pero sí preparar un perfil de profesional que estuviera preparado para asumir estas tareas dentro de la empresa y considero que debería ser alguien cercano a los temas de marketing.

Es un problema de falta de dedicación porque muchas veces ni siquiera se lo han planteado, cuando se lo plantean y empiezan a asimilarlo un poquito la idea se paraliza por el coste, porque yo también veo que algunas empresas de publicidad no hay derecho, yo no se cual será su estructura de gastos pero yo pienso que es mejor tener 10 clientes pequeños que no tener ninguno o tener uno grande.

Por otro lado, también creo que a veces las inversiones de las empresas están mal dimensionadas porque se gastan 10 millones de pesetas en un magnífico catálogo con unas magníficas fotografías pero luego no son capaces de hacer

un esfuerzo para hacer una web o tener presencia en el mundo virtual, cuando es un catálogo 24 horas y en todo el mundo. Pues bueno, eso que es tan obvio es muy difícil. No lo ven, esa falta es en parte educacional.

Ahora estoy luchando para que apuesten por tener una presencia en internet por sus ventajas y sus costes y les digo “yo me niego a seguir cargando vuestros pesados y maravillosos catálogos en los viajes, apostar por internet y os verán fácilmente desde todas partes del mundo”. El coste que supone no es comparable con las ventajas que te ofrece internet. En estos momentos para ser un poco “alguien” hay que hacer un mayor esfuerzo por comunicar las cosas que se hacen. Por eso te digo que hay una falta de convencimiento y educación en este sentido y cuando se deciden, las pocas empresas que se deciden por invertir en este sentido el coste les frena entonces y lo perciben como un artículo de lujo que ellos no se pueden permitir y que no pueden asumir, estas son para mí las dos razones que hacen que el sector no esté desarrollado en esta materia, necesitan un traje a su medida.

En todos los sectores que estás visitando creo que te van a decir lo mismo, partir de una industria como es la nuestra que ha crecido de una forma totalmente artesanal que se ha ido desarrollando, muy poco profesionalizada con mucho esfuerzo, muy poco conocimiento, muy poco dinero y con mucha voluntad de trabajar y con muchas horas puestas en práctica, llega un momento que dar el paso más decisivo lleva a pasar a una profesionalización más grande, entonces llega el tema de la sucesión y ahí ya nos quedan muchas empresas. También como muchos padres, fundadores lo han pasado muy mal porque casi han aparecido en el mundo con una mano delante y otra detrás, han enfocado a sus hijos para que no sean tanto emprendedores sino hacia algo que tenga más *caché* que sean ingeniero, arquitecto, médico, periodista, etc. que tengan otra profesión para que no sufran lo que ellos han pasado.

Son tantas cosas que hay que vencer, ahora tú me dices que mañana tú formas una empresa de comunicación que te vas a dedicar a estos sectores y me dices que con cinco o seis empresas al mes y para cubrir vuestros gastos

tenemos bastante con 800 o 1000 euros al mes pues te diría que sería un proyecto factible. Creo que lo que da más fruto es la permanencia en los medios de comunicación y la constancia, diciendo siempre lo que es cierto, es decir, la verdad. Sin inflar y sin desmerecer, ni hay que pecar de vanidoso por un lado, ni pecar por inaccesible, lo mejor es encontrar el equilibrio. Entonces necesita de una involucración muy grande si a veces incluso no quieren participar en proyectos que organizamos para ellos, les impone mucho enfrentarse a los medios de comunicación y ante esto prefieren no exponerse a ellos.

**13. ¿Desde la Asociación que importancia concedéis a la comunicación en desarrollar?**

Pues es total, pero ahora ya es un tema más personal. Además nuestra labor es esencial para que ellas se comuniquen. Por nuestra parte el apoyo es total, yo todos los días destino una parte de mi tiempo a la comunicación o bien pensando temas que interesen a los medios, bien redactando, o sugiriendo temas, o corrigiendo o haciendo entrevistas o planteando desayunos o preparando ruedas de prensa o ahora preparando las acciones de relaciones públicas con la prensa que tenemos invitada a Feria de Valencia.

Para mí si que forma parte de una actividad de la dirección, es a lo que más tiempo me dedico: bien porque me gusta, bien porque veo que es necesario y entonces en este caso como no quiero dejarlo en manos de nadie porque no quiero, porque entiendo que en mi caso sí que es trabajo que forma parte de mi trabajo. Porque además también tenemos un presidente que es el que tiene ojos y la cara al que hay que hacerle el trabajo porque no son sus menesteres, hago lo que me corresponde a mí la parte técnica y el suyo por la parte institucional.

**14. ¿Habéis puesto en algún momento campañas de comunicación que beneficien al sector?**

Todos los años, ya que las empresas de nuestro sector son todas familiares, poco profesionalizadas, con una capacidad de endeudamiento limitada, con necesidad de recurrir siempre a recursos ajenos para poder hacer cualquier cosa, eso es así para todas. Entonces en el tema de comunicación, nosotros como asociación siempre hemos visto unas carencias, por parte de las empresas, como asociación empezamos con una labor de comunicación, con una empresa especializada en este tema en el año '96, en aquella época no se sabía casi nada de este tema, con lo cual era súper fácil ocupar un lugar y hacerlo.

Siempre hemos trabajado con la misma empresa, lo cual para nosotros también es una cierta tranquilidad, porque yo veo otros entes que están cambiando continuamente (es muy habitual) pero desde mi punto de vista no es lo correcto ya que cuando se empieza con un tema así se tienen unas expectativas muy altas y no es fácil ni para una empresa ni para una asociación con los medios, con los que tenemos especialmente con los locales llegar a tener una cierta credibilidad. Entonces qué pasa, que cuando vas cambiando cada año, el coste que supone que la nueva empresa te conozca, sepa lo que quieres transmitir, saber el objetivo que quieres conseguir, hacia qué tipo de target te quieres dirigir.

Para mí tiene mucha más validez aparecer tres veces al año en el periódico El País que aparecer todos los días a media página en Las Provincias, también porque el público es distinto. Cada empresa tendrá unas necesidades, entonces por un lado las empresas que hacen comunicación esto no lo han acabado de hacer bien en ese sentido y para nosotros sí que es difícil, ya que muchas veces dices: ya he comunicado todo lo que quería comunicar, que más.... Ferias, nosotros ferias ya hacemos, las hacemos todos los años París, participación en ferias Chinas, etc. siempre son las mismas ferias.

Tenemos aquí la feria de Valencia, hacemos siempre las mismas, entonces ya me tengo que estrujar el cerebro para ver qué cosas pueden ser de interés, no



aburridas para el lector... esto es un tema de convencimiento, esto de partida yo lo tengo claro. Nosotros como asociación hemos seguido una línea durante unos años de estar presentes todos los días en los medios de comunicación cara a los políticos (del signo que sean nos da igual) pero cuando tenemos que plantear una situación de reconversión o tenemos que hacer una solicitud de determinadas ayudas para un plan de promoción en el exterior pues, si todos los días leen ANIEME, al final te abre un poco más las puertas, ya tienes una imagen, ya tienes una cierta credibilidad y luego también cada vez que hay un tema de sector como eres el punto de referencia para los medios te llaman continuamente de un medio como de otro, por ejemplo Jordi Cuenca, Juan Zumalde de Las Provincias, del El Mundo, etc. siempre relacionado con el tema de economía porque después de muchos años ya te has convertido en un referente.

¿Qué es lo duro de permanecer? Pues primero tener la credibilidad y para eso no tienes que mentir nunca, luego estar disponible para ellos 24 horas al día porque me llaman los sábados, los domingos... a todas horas. Por eso te digo que es un tema de involucración, de todas maneras ahora te dejaré un dossier de apariciones en el último año para que veas la variedad de medios y también la posición que a nivel de valoración económica nos habría supuesto el hacer publicidad pagada en todos esos medios, por eso te digo que una cosa es la asociación y que después de 10 años tenemos mucho que contar y a cualquier periódico que llames el que quieras, a cualquiera que quieras si pides como referencia ANIEME todos coincidirán en lo mismo.

Lo diremos mejor o peor, con mayor profesionalidad o menos pero siempre estamos a su disposición, siempre les atendemos siempre sean buenas o malas noticias. Nosotros trabajamos esto con una empresa de Lobby Comunicación de Valencia con Miguel Zorío, dan cobertura a nivel nacional pero la relación es mucho más cercana si los tienes aquí.

Entonces a veces Miguel me comenta “es que sacar este titular cuando las exportaciones están bajando...” y yo le digo “oye Miguel esto es la realidad,

nosotros no somos culpables de que la exportación tienda a la baja”. Nosotros hacemos bien nuestro trabajo pero hay variables que se escapan, entonces si la exportación ha bajado un 2,5 pues ha bajado un 2,5 y cuando haya subido pues habrá subido, pues estaremos más contentos. Damos una rueda de prensa anual para dar todos los datos: tasa de cobertura, balance de sectorial, volumen por importaciones y exportaciones por diferentes destinos, ranking de las comunidades autónomas en lo que son las exportaciones y decimos siempre la verdad.

A mí no me gusta tergiversar los resultados ni maquillarlos. Es que lo que ganas es credibilidad. Es que hay muchas veces que la publicidad se enmascara en los medios. Además cuando diversos sectores tradicionales están pasando por una serie de dificultades qué sentido tendría decir: “las exportaciones del mueble son extraordinarias y todo funciona fenomenal” podrían pensar que nos hemos vuelto locos. Hay empresas que van muy bien, que son empresas con nombres y apellidos pero esa no es la realidad ni la tónica general a nivel de sector.

Para tu tesis no sería de referencia lo que hace la asociación a nivel de comunicación con lo que hacen las empresas de su sector. Entonces en los dos últimos años para paliar sólo en parte, la carencia precisamente de este tema hemos querido desde la asociación dar voz y voto a aquellas empresas que tienen algo que contar porque hay muchas que tienen muchas cosas que contar pero o por desconocimiento, o porque el día a día en las empresas les absorben un montón y ven más importante generar los recursos para poder pagar las nóminas a final de mes que estar contando que han hecho un proyecto maravilloso en el *Kremblin* para el Sr. Putin, como es la empresa de Vicente Zaragoza de Valencia.

Les pedimos los datos básicos y nosotros les damos ese servicio de Gabinete de Prensa para canalizar sus noticias y ver si de ese modo se animan y ven lo que les puede aportar. Les decimos: “si haces muchas cosas pero no lo comunicas es como si no las hicieras”. Nosotros tenemos muchos medios

sectoriales que para estar informada de lo que ocurre en tu sector también hay que bajar al terreno un poco de los mortales. No es sólo la macro-empresa sino también dentro de tu sector es importante mirar que está pasando en el día a día dentro de tu sector. Entonces cuando hicimos este servicio, lo que hacemos es una serie de desayunos de trabajo que a lo mejor hacemos dos o tres a lo largo de todo el año, convocamos a los medios de comunicación aquí, la convocatoria es buena.

La convocatoria es buena e “invitamos y obligamos a las empresas que tienen algo que contar para que vengan ellos a contarlo”. El último que hicimos fue sobre cómo gestionar el cambio y vimos casos y estrategias de cómo lo habían hecho diferentes empresas, empresas pequeñas. A las empresas también les cuesta mucho exponer sus ideas. Por ejemplo, la empresa de Burriana que te comentaba antes y que se llama Colección Alexandra, otra de Valencia que se llama Andreu World y otra de Ribarroja que se llama Casavella participaron. Hacemos estos desayunos para que las empresas se involucren.

Esto sirve también para que los periodistas tengan la opinión no de mi ni de mi presidente sino de las empresas de a pie y eso los periodistas también lo agradecen mucho y ha salido muy bien reflejado. A las empresas les cuesta un poquito pero finalmente se animan a participar y a contar lo que están haciendo y después te preguntan cuándo haces otro desayuno de trabajo, pero debemos ir dando cancha a todas las empresas de la asociación. Todos los días se podrían sacar notas de prensa pero lo planifico y me apoyo en artículos de opinión, etc. Hay artículos de opinión que interesan, que hablan de temas como lo que es la deslocalización si estás en contra o si estás a favor, si eso va a suponer una pérdida de empleo. Siempre diciendo lo que es correcto y lo que no pero siempre respetando las ideas de cada uno.

Se pueden hacer mesas redondas donde se pueden debatir los temas que nos interesan a todos los componentes de un mismo gremio. Muchas empresas cuando van los periodistas a hacerles una entrevista les dan balances y datos

económicos, en cambio yo sólo les doy una vez al año las estadísticas y los datos de cómo se encuentra el sector del mueble.

**Muchas gracias por tu tiempo y atención.**

**7.2.8.- SECTOR TEXTIL: D. José Serna. ATEVAL (Asociación de empresarios textiles de la Comunidad Valenciana).**

FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: VIERNES, 16 DE JUNIO A LAS 17 HORAS.

DURACIÓN DE LA ENTREVISTA: 1 hora 33 min.

DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:

NOMBRE DEL ENTREVISTADO: D. José Serna

CARGO EN LA ASOCIACIÓN: Secretario General

NOMBRE DE SU ASOC. EMPRESARIAL Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):

ATEVAL (Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana)

C/ Els Telers, nº 20, P.I. El Plá, Apdo. 186, 46870 Onteniente (Valencia)

AÑOS QUE TIENE LA ASOCIACIÓN: La asociación comienza sus actividades en 1977 (son ya casi 30 años de actividades de la asociación).

Nº APROX. DE ASOCIADOS: Actualmente cuenta con más de 530 empresas del sector textil asociadas, las cuales representan una plantilla laboral de casi 19.000 puestos de trabajo directos, ya que están incluidas en la asociación empresas de tintado de telas, estampación, confección, etc.

ÁMBITO DE LA ASOCIACIÓN: La cobertura de la asociación es Comunidad Valenciana ya que la mayor concentración de empresas textiles se encuentra en esta zona.

**A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA MEDIANA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

1. ¿En qué situación se encuentra en términos generales su sector empresarial (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentran en esta situación positiva o negativa?

El sector está en una situación crítica, el sector textil desde el año 2002 hasta hoy, sufre un proceso de transición importante ya que ha sido un sector donde siempre ha habido un cierto nivel de protección, hasta el año 1994.

Este año, se decide un periodo de transición para ir liberalizando el mercado que va desde 1995 hasta 2005, donde cada dos años se van quitando partidas arancelarias para convertirlo en mercado libre y finalmente, se quitan todas las partidas a partir del 1 de enero de 2005. Y como agravante entra China en el mercado, ya que China negocia su entrada en el 2001 y en el 2002 esta se aprueba, y para que te hagas una idea de su potencial desde el 2002 hasta el 2005, la mayor parte de la maquinaria del sector textil, podríamos decir cerca de un 90 % se vende en China. En China trabajan 19 millones de personas en el sector textil, con lo que es un sector de los más productivos e interesantes para el gobierno Chino por ello es un sector muy apoyado por el gobierno.

Además, de la mano de obra barata, de que no hay ningún control sobre las emisiones de contaminación, no hay costes de seguridad social importantes, la moneda está medio subvencionada porque está devaluada, hay financiación prácticamente gratuita, etc. Y además, como hace veinte años no eran capitalistas, ahora los que ocupan puestos de responsabilidad en la industria son antiguos jefes o hijos de los jefes, a los que se les dan o facilitan créditos, energía barata, etc. entonces los escandallos son muy diferentes que los que tenemos aquí. ¿Y qué ha sucedido? Pues que han inundado el mercado y que si hace diez años el sector textil en Europa estaba compuesto por tres millones de trabajadores, ahora son dos millones y en España donde éramos 270.000 trabajadores, ahora somos 220.000. Y hay que plantearse muchas cosas, como que deberemos hacer otro tipo de producto, deslocalizar la producción, etc.

**2. ¿Cuáles son los pilares en los que las empresas de su sector basan su competitividad, aquellos que les diferencian de los competidores?**

Sobre todo en la innovación, la creatividad, el diseño, el servicio rápido de entrega por la proximidad geográfica, el tener un surtido muy amplio, el dar facilidades de pago, en llevarse al cliente a comer y decir que él es el que más cerca está del cliente.

Por tanto, tiene una proximidad que China no puede tener y son estas cosas que un chino no le puede ofrecer porque está lejos, no habla castellano, el gusto latino no lo tiene y claro tiene que copiar. Nosotros generamos innovación, creatividad, diseño, estamos más cerca del cliente y bueno ofrecemos una gama más amplia. Y ellos se dedican a copiar pero hoy en día, es tan rápida la copia y tan rápidos los transporte que claro, al final te queda un mercado muy corto y limitado porque tu eres el primero que entregas, pero es que hay incluso quien copia las muestras y casi va más rápido que tu.

Cómo compiten pues desde aquí, pues también están importando productos de allí y poniendo su marca, o encargando la producción directamente allí y ya les llega con la marca puesta y todo. Hoy en día, lo que abunda es la ambivalencia, las dos cosas: producción propia y compra fuera que ya les llega con su propia marca. Y hay quien sólo tiene aquí la comercial y compra todo fuera directamente.

**3. ¿Cuáles son y hacia donde van dirigidas las inversiones más importantes que están realizando las empresas del sector en los últimos tres años?**

Si hablamos de inversiones en activos estas son para almacenes, para ser más flexibles tanto en logística como en distribución e inversiones para la adaptación de la producción para que esta pueda ser más versátil. Y lo más importante es que acabamos de firmar un convenio con la *Generalitat Valenciana* para que se financien en condiciones más ventajosas que las actuales, inversiones del sector textil con la finalidad de crear estructuras empresariales más adaptadas a la realidad y necesidades del sector. La firma de este convenio ha venido propiciada por un estudio que hemos realizado para demostrar a la administración valenciana que el sector textil está en crisis y que con los problemas actuales por los que atraviesa el sector, las inversiones no son viables.

Lo que pasa es que cuando vas a pedir un crédito los intereses ahogan al empresario, necesitas a alguien que te avale y entras en una refinanciación de pasivo pues, ni el gobierno español ni la *Generalitat Valenciana* tienen prevista una solución para este tipo de problema y hemos sido los primeros que hemos demostrado a la administración con una encuesta y una investigación en 69 empresas textiles, que el problema está en la crisis, es decir, cuánto hemos facturado en el año 2003, 2004 y 2005 y es que la administración dice que no hay crisis.

El 95% de las empresas del sector dice que hay crisis pero la administración continua diciendo que no hay crisis. El sector tiende a bajar ya que la mayoría necesita quitar empleos, estos datos salen de una encuesta realizada a los empresarios del sector textil. Entonces, este acuerdo ha sido muy beneficioso e histórico para el sector donde la administración nos da 270.000 euros con avales, el aval no es al cien por cien, estos avales lo que hacen es bajar la presión, a la Consejería de Economía la avala el Consorcio de Crédito Oficial en este caso el Ministerio de Finanzas y estos avalan a la Sociedad de Garantía Recíproca (la SGR). Lo que hace falta a los sectores tradicionales es que lamentablemente el Instituto de Crédito Oficial estatutariamente no puede dar créditos de circulante eso es lo que me decía el director y no hay soluciones a medida de las necesidades y la realidad de estos sectores.

**4. ¿Cuáles son las empresas de su sector empresarial, con mejor imagen corporativa entre sus públicos/clientes?**

No contesta a la pregunta y pasa a la siguiente directamente.

**5. ¿Cuáles considera que han sido las claves que han hecho que estas empresas tengan esa imagen positiva?**

Las empresas que han invertido sobre todo en producto, en promoción y se han metido en una línea de producto de cierto nivel y se han promocionado



correctamente. Hay pocas empresas que se dediquen a hacer publicidad pero bueno, hay una publicidad que si que se hace a través de catálogos como es lógico pero hay otro tipo de publicidad como es la publicidad en revistas internacionales o la presentación de productos o campañas que pocas empresas lo hacen. Nosotros animamos a las empresas a participar, nosotros de hecho cada año contratamos con tres revistas internacionales la promoción de publicidad que les sale más económica de cara a ferias en el mes de noviembre y bueno sacamos subvenciones para que participen en esas campañas.

## **B.- QUÉ ENTIENDEN LAS MEDIANAS INDUSTRIAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITÚAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

6. Centrándonos ya en el tema de la comunicación y en términos generales ¿En qué lugar sitúan las empresas de su sector la comunicación? Le sugiero opciones;
- Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.
  - Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,
  - Como una actividad dependiente del marketing, etc.
  - Otras opciones. Indique cuál.

Yo creo que está en manos de dirección general. Las campañas las marca más la dirección general con ventas o con marketing, no todo el mundo tiene departamento de marketing es más yo creo que el departamento de marketing por sí sólo, pocas empresas tienen. Otra cosa es que tengan agencias que colaboren y les apoyen en estas tareas que esto sí es algo más frecuente.

7. ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su sector la inversión en materia de comunicación y su correcta gestión?

Lo que hace falta son iniciativas de este tipo, pero lo que pasa es que las empresas van tomando conciencia y primero tienen que hacer un plan estratégico de comunicación, es decir, analizar, ver cuál es su producto y ver qué dinero pueden invertir. Lo que pasa es que el sector no está para echar cohetes, es la pescadilla que se muerde la cola pero hay empresas que son conscientes que van haciendo productos, van lanzando productos, sacando nuevas colecciones, nuevos conceptos, buscan esa diferenciación y lo van haciendo y los resultados los van manteniendo en el mercado.

### **C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS MEDIANAS INDUSTRIAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

#### **8. En términos generales ¿Cómo llevan a cabo las medianas industrias de su sector la gestión de la comunicación?**

Las empresas líderes de alguna forma tienen una pauta más o menos a seguir y planifican pero en la gran mayoría creo que se improvisa en muchas empresas van un poco al salto de mata y esto lo hacen para momentos puntuales, en una feria, etc.

#### **9. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación, me podría indicar cuáles considera que se utilizan de forma habitual en su sector y cuáles no.**

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)** Depende de empresas porque hay algunas que sí llevan a cabo alguna acción de este tipo y hay otras, la mayoría que continúan actuando de forma más familiar, el sector tiene que ser más eficiente.

Y la necesidad les obliga a ir profesionalizando sistemas de comunicación interna. El tema de las convenciones se hace más o menos en momentos puntuales ya que se está en un momento de

ajuste. Cuando se está en un proceso de reajuste y no se ha llegado al final pues las prioridades son otras.

- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)** Aquí la competencia está a flor de piel, esto hace que haya mucha competitividad, en todo el proceso de lanzamiento son muy cerradas y dan poca información al respecto. Con asociaciones tienen cierta relación, principalmente con el Instituto Tecnológico, etc. normalmente con aquellas relaciones de las que van a sacar una rentabilidad. Son participativas en aquello que creen que van a sacar buen provecho. Ahora hemos hecho un estudio del mercado en China donde han participado varias empresas pero por qué, pues porque han visto un beneficio que pueden sacar ellas de forma individual, pero la cooperación entre ellas es muy complicado, por ejemplo un logro ha sido el hacer una gran central de compras para sacar mayor rentabilidad. Aquí lo que hay es mucho recelo con los diseños y la protección de la innovación y esto los convierte en un sector muy reservado.
- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)** La asociación ha promovido la marca *Made in Green* que tiene tres componentes: el medioambiental, el de calidad y el de respecto a los derechos humanos y también ha promovido la marca *Éthica-Tex* donde se quiere potenciar la defensa de la propiedad industrial. Y en el tema de las etiquetas lo que va a costar es que finalmente lo valore el consumidor, y si este no lo valora pues entonces, no tendrá importancia que se haga.
- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)** Sí esto se hace bastante. También hay quien está haciendo sus pinitos

en la distribución como Atrium montando sus propias tiendas en Valencia y en Madrid.

- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)** Sí, cada vez las empresas empiezan a comunicar más pero va lento sobre todo innovaciones como las sábanas antimosquitos.
- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)** Sí, a esto le dan mucha importancia con sus agencias comerciales.
- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)** No, aunque los sindicatos están presionando siempre para que se les den los resultados como a los accionistas y nos lo han metido en convenio.
- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)** Esto no lo sé me parece muy interesante pero dudo que alguien lo tenga.
- **Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)** Puede ser que alguien lo haga pero dudo que la mayoría lo haga.
- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.** Alguno para equipos de fútbol o baloncesto o sociedades musicales, algún premio de diseño pero casos aislados.
- **Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.)** Normalmente en la asociación solemos ser los malos de la película y asumimos estas tareas como representación del sector.

**10. ¿Considera que las empresas de su sector diferencian las acciones de comunicación corporativa (aquella en la que la protagonista es la empresa y no el producto), de las de comunicación comercial o de producto y las de comunicación interna?**

No, dudo que lo diferencien.

**11. ¿De todas las acciones que llevan a cabo en la materia, cuáles considera que se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual de comunicación?**

Principalmente las inversiones van dirigidas a la realización de ferias y todo lo que tiene que ver con la venta del producto.

#### **D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DE SU SECTOR.**

**12. ¿Qué problemas reales encuentran a la hora de introducir políticas de comunicación las empresas de su sector? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

En principio hemos pasado de una sociedad de demanda a una de oferta, igual que pasaba con el medioambiente que nadie lo consideraba y ahora, todos le hacen caso al tema. Hay que hacer un marketing, hay que hacer una promoción, hay que hacer un posicionamiento; creo que las empresas van tomando conciencia y van comprando marcas y licencias para la utilización de marcas y esto tiene una publicidad.

Las empresas deben plantear medidas para continuar y no para cerrar que no es lo que quiere el sector pero si replantearse la reestructuración para poder continuar. Y la gente se da cuenta de la importancia que tiene el tener los mejores *corners*, etc.

**13. ¿Desde la asociación qué importancia se le concede a la comunicación empresarial y qué acciones se desarrollan en este ámbito?**

Nosotros hacemos jornadas de formación de marketing, habilidades directivas, etc. para atender el teléfono, de cultura china, para hacer reuniones, para dirigir equipos, te vas dando cuenta que las empresas cada vez van más justas de personal y este tiene que hacer de todo. Desde ATEVAL nosotros pensamos que el consumidor es más la marca de empresas o la marca paraguas tampoco el consumidor va a la marca o al precio no hay productos sustitutivos como el caso de la cerámica entonces es marca de precio y de defensa individual. De momento las empresas van haciendo su lucha individual.

**14. Como sector empresarial ¿Han puesto en marcha en algún momento alguna campaña de comunicación que beneficie al sector en general?**

No de momento, actualmente nuestro gran logro ha sido la firma con la *Generalitat Valenciana* para que se financien en condiciones más ventajosas que las actuales, inversiones del sector textil, esta era una de nuestras prioridades.

**Muchas gracias por tu tiempo y atención.**

### **7.3.- Entrevistas en profundidad del trabajo de campo II: empresas de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.**

En este epígrafe como se ha señalado tan sólo se incluirán ocho de las treinta y una entrevistas realizadas, dos de monitorización para pre-testar el cuestionario y veintinueve a las empresas de la muestra, concretamente se han seleccionado las realizadas a los sectores del mueble y del textil, los motivos ya han sido señalados.

#### **7.3.1.- Análisis de las características generales de los entrevistados y las entrevistas realizadas.**

Las entrevistas efectuadas a los representantes de las empresas de la muestra, mayoritariamente gerentes o directores generales, fueron realizadas durante los meses de junio, julio, agosto, septiembre y octubre de 2006. La duración de las mismas, estuvo comprendida entre la entrevista que menos duró, 38 minutos y la de más duración, 1 hora y 51 minutos, dando como resultado una media de tiempo dedicada a cada entrevista de 1 hora y 8 minutos. Se puede afirmar que todas ellas fueron entrevistas en profundidad donde el entrevistado, al igual que en el caso de las asociaciones, tuvo tiempo para contestar de manera meditada y pudo introducir tantos temas colaterales relacionados con el tema central de la investigación como consideró oportuno, además de las cuestiones básicas planteadas en el propio cuestionario.

A continuación se incluye el cuadro de datos de los entrevistados, añadiendo la fecha concreta de la entrevista e información básica como el número de empleados y la facturación, para poder clasificar a las empresas de la muestra como pequeñas o medianas empresas que son, con alguna salvedad como ahora se verá. Se recuerdan los datos oficiales para la clasificación de empresas:

**MICROEMPRESA:** Plantilla (para el cálculo de la plantilla utilizar unidades de trabajo anual) inferior a 10 empleados, volumen de negocio inferior o igual a 2 millones de euros o balance inferior o igual a 2 millones de euros.

**PEQUEÑA EMPRESA:** Plantilla (para el cálculo de la plantilla utilizar unidades de trabajo anual) inferior a 50 empleados, volumen de negocio inferior o igual a 10 millones de euros o balance inferior o igual a 10 millones de euros.

**MEDIANA EMPRESA:** Plantilla (para el cálculo de la plantilla utilizar unidades de trabajo anual) inferior a 250 empleados, volumen de negocio inferior o igual a 50 millones de euros o balance inferior o igual a 43 millones de euros.

<u>SECTOR EMPRESARIAL CV</u>	<u>EMPRESA ENTREVISTADA</u>
<b>1.- AGROALIMENTACIÓN</b>	(1) NICOLAU JAMONES (pequeña empresa) D. Enrique Nicolau (Gerente y Director de Producción y Calidad, Presidente de la Asociación de Industrias Cárnicas de Valencia) <b>Nº EMPLEADOS: 30 FACTURACIÓN '05: 7.500.000 €</b> Fecha entrevista: 5 de julio 2006.
	(2) DULCESOL (gran empresa) D. Rafael Juan (Consejero Delegado) <b>Nº EMPLEADOS: 1750 FACTURACIÓN '05: 137.000.000€</b> Fecha entrevista: 26 de julio 2006.
	(3.a) INTERCITRUS (Organización Interprofesional Agroalimentaria del sector de la Naranja y el grupo Mandarinas) Dña. Anabel Siguan (Directora Técnica) Fecha entrevista: 27 de julio 2006. (3.b) COMITÉ DE CÍTRICOS (Asociación profesional creada bajo la normativa europea para la organización común de mercados) Dña. Inmaculada Sanfeliu (Técnico del Comité) Fecha entrevista: 5 de julio 2006.
	(4) CHOCOLATES VALOR (mediana empresa) D. Pedro López (Director Gerente) <b>Nº EMPLEADOS: 200 FACTURACIÓN '05: 75.000.000€</b> Fecha entrevista: 25 de septiembre 2006.



<b>2.- CALZADO</b>	(1) CALZADOS POLO SUR (pequeña empresa) Dña. Marian García (Comité Dirección y Dir. Comercial) Nº EMPLEADOS: 35 FACTURACIÓN '05: 8.000.000 € Fecha entrevista: 27 de junio 2006.
	(2) PANTER (mediana empresa) D. Ramón Pajares (Gerente) Nº EMPLEADOS: 250 FACTURACIÓN '05: 30.000.000 € Fecha entrevista: 3 de julio 2006.
	(3) CALZADOS PAKER (pequeña empresa) D. Salvador Martínez (Gerente) D. Francisco García (Gerente) Nº EMPLEADOS: 40-50 FACTURACIÓN '05: 3.500.000 € Fecha entrevista: 26 de junio 2006.
	(4) PIKOLINOS (gran empresa por facturación) D. Javier Soler (Adjunto Dir. Comercial y Comunicación) Nº EMPLEADOS: 100 FACTURACIÓN '05: 70.000.000 € Fecha entrevista: 10 de agosto 2006.
<b>3.- CERÁMICA</b>	(1) CERÁMICA DECORATIVA (mediana empresa) D. José Castellano (Director General) Nº EMPLEADOS: 140 FACTURACIÓN '05: 15.000.000 € Fecha entrevista: 1 de agosto 2006.
	(2) KEROS (mediana empresa) D. Joaquín Emilio Martí (Gerente) Nº EMPLEADOS: 175 FACTURACIÓN '05: 17.500.000 € Fecha entrevista: 27 de julio 2006.
	(3) GAYA (mediana empresa) D. Luigi M. Limido (Director de Marketing) Nº EMPLEADOS: 250 FACTURACIÓN '05: 40.000.000 € Fecha entrevista: 28 de julio 2006.
	(4) TAU CERÁMICA, (gran empresa) D. Manuel Llopis (Director de Comunicación). Nº EMPLEADOS: 950 FACTURACIÓN '05: 132.225.000 € Fecha entrevista: 20 de julio 2006.
<b>4.- ILUMINACIÓN</b>	(1) LÁMPARAS RAFAEL TORMO (mediana empresa por nº trabajadores) Dña. Amparo Tormo (Gerente) Nº EMPLEADOS: 60 FACTURACIÓN '05: 4.810.000 € Fecha entrevista: 25 de septiembre 2006.
	(2) SAVOY HOUSE (microempresa por nº de trabajadores) D. Francisco Albiñana (Director General) Nº EMPLEADOS: 7 FACTURACIÓN '05: No contesta Fecha entrevista: 26 de septiembre 2006.
	(3) ANTARES (mediana empresa) D. Guillermo Simó (Director de Marketing) Nº EMPLEADOS: 110 FACTURACIÓN '05: 23.000.000 € Fecha entrevista: 2 de octubre 2006.
	(4) ALMERICH (mediana empresa por nº de trabajadores) D. Antonio Almerich (Director Gerente) Nº EMPLEADOS: 70 FACTURACIÓN '05: 4.207.000 € Fecha entrevista: 26 de septiembre 2006.

<b>5.- JUGUETE</b>	(1) MINILAND (pequeña empresa) D. José Verdú (Director General) Nº EMPLEADOS: 43 FACTURACIÓN '05: 5.700.000 € Fecha entrevista: 10 de julio 2006.
	(2) MUÑECAS ARIAS (microempresa) D. Francisco Arias (Gerente) Nº EMPLEADOS: 13 FACTURACIÓN '05: 2.000.000 € Fecha entrevista: 10 de julio 2006.
	(3) JUGUETES FALOMIR (pequeña empresa) D. José María Castellano (Director Comercial) Presidente de la Feria del Juguete de Valencia. Nº EMPLEADOS: 20 FACTURACIÓN '05: 6.400.000 € Fecha entrevista: 3 de julio 2006.
	(4) FÁBRICA DE JUGUETES CHICOS (pequeña empresa) D. Emilio Valls (Director Comercial) Nº EMPLEADOS: 40-45 FACTURACIÓN '05: 10.000.000 € Fecha entrevista: 10 de julio 2006.
<b>6.- MUEBLE</b>	(1) COLECCIÓN ALEXANDRA (pequeña empresa) D. Juan Ventura (Gerente) Nº EMPLEADOS: 40-50 FACTURACIÓN '05: 5.200.000 € Fecha entrevista: 4 de julio 2006.
	(2) CASANOVA GANDÍA (mediana empresa) D. Pedro Casanova (Gerente) Nº EMPLEADOS: 102 FACTURACIÓN '05: 10.820.000 € Fecha entrevista: 27 de junio 2006.
	(3) PALANCA (microempresa) D. José Carlos Palanca (Gerente) Nº EMPLEADOS: 4 FACTURACIÓN '05: 1.220.000 € Fecha entrevista: 4 de julio 2006.
	(4) ANDREU WORLD (mediana empresa) D. José Palau (Director de Marketing y Ventas) Nº EMPLEADOS: 250 FACTURACIÓN '04: 14.500.000 € (Fuente: ARDÁN 2004) Fecha entrevista: 28 de junio 2006.
<b>7.- TEXTIL</b>	(1) REVERT (mediana empresa) D. José Ramón Revert (Gerente) Nº EMPLEADOS: 125 FACTURACIÓN '05: 15.000.000 € Fecha entrevista: 11 de julio 2006.
	(2) BELPLA (mediana empresa) D. José Belda (Gerente) Nº EMPLEADOS: 130 FACTURACIÓN '05: 12.000.000 € Fecha entrevista: 12 de julio 2006.
	(3) DOLORES CORTÉS (mediana empresa por nº empleados) Dña. Dolores Font Cortés (Gerente) Nº EMPLEADOS: 80 FACTURACIÓN '05: No contesta. Fecha entrevista: 28 de julio 2006.
	(4) AZNAR TEXTIL (BONDRAP) (mediana empresa) Dña. Ana Aznar (Comité de Dirección y Dir. Marketing y Comunicación) Nº EMPLEADOS: 140 FACTURACIÓN '05: 18.000.000 € Fecha entrevista: 31 de julio 2006.

## TIPOLOGÍA DE EMPRESAS ENTREVISTADAS:

Se debe advertir que, aunque han sido veintinueve las entrevistas realizadas, dos de ellas, concretamente las referidas a los cítricos, han sido a la interprofesional y al comité técnico que regula el sector. En estas entrevistas se ha hablado en nombre de las empresas del sector cítrico pero ellas, no se clasifican como empresa, puesto que no lo son. Por tanto, serán analizadas en este y en algún otro caso tan sólo veintisiete empresas, de las cuales:

- Catorce empresas de la muestra son medianas empresas.
- Ocho empresas de la muestra son pequeñas empresas.
- Tres empresas de la muestra son microempresas.
- Tres empresas de la muestra son grandes empresas.

Por tanto, la mayoría de las empresas entrevistadas están dentro de la clasificación pymes, como ya se había apuntado.

Otro dato importante y que como se veía en el marco teórico condicionaba la gestión de la comunicación corporativa, es si son o no empresas familiares y sobre todo si la gestión la lleva la propia familia o han delegado en una dirección profesional externa. Pues bien, de las veintisiete empresas entrevistadas el panorama es el siguiente:

Veintiséis empresas son familiares.

Tan sólo una no lo es actualmente pero su origen sí lo fue, se trata de Antares, empresa del sector de la iluminación con participación de capital italiano.

No obstante, también es relevante conocer qué tipo de dirección tienen estas empresas a pesar de ser de propiedad familiar:

Veinte empresas están dirigidas por la propia familia.

Cinco empresas tienen una dirección profesional ajena a la familia.

Una de las empresas tiene una dirección particular, ya que la dirección es familiar pero tienen un protocolo estricto de regulación de los requisitos para entrar en la gestión, aunque sean familiares. Requisitos de formación y experiencia profesional previa.

Otra de las empresas tiene una dirección general mixta, compuesta por familia y profesionales.

Con estos datos se puede confirmar cómo las características de la empresa pyme familiar y sus condicionamientos, revisados en el marco conceptual, deberán tenerse en consideración a la hora de extraer conclusiones.

#### AÑOS QUE TIENEN LAS EMPRESAS ENTREVISTADAS:

La empresa más joven entrevistada fue creada en el año 2003, con que en el momento de la entrevista tenía 3 años de vida. Sin embargo, hay que matizar que surge de otra empresa anterior fundada por la misma persona en 1985, con lo que realmente se puede decir que tiene 21 años de recorrido corporativo. En el otro extremo se encuentran tres empresas centenarias, Chocolates Valor con 125 años, Muebles Palanca con más de 100 años y Cerámica Decorativa con 131 años, todas ellas con un largo recorrido que han ido consolidando.

No obstante, la media de años que tienen todas las empresas de la muestra son casi 46 años, con lo que se confirma el por qué se les denomina sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, puesto que como se veía en sus orígenes la mayor parte surgen en los años '60, cuando comienza la apertura española hacia el exterior.

#### ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LAS EMPRESAS:

Una de las características de estos sectores era que tenían un carácter eminentemente exportador. Este es otro dato que se confirma a través de la muestra seleccionada, puesto que todas las empresas entrevistadas tienen un

mercado internacional importante, aunque no quita que el mercado nacional también lo trabajen. De hecho, de las veintisiete empresas entrevistadas veintiuna tiene mayor porcentaje de mercado internacional (exportación) que nacional. Tan sólo seis afirman tener mayor mercado nacional, pero siempre con un porcentaje de ventas en el extranjero, que en este caso oscila entre el 10 y el 15 por cien.

#### PERFIL DE LOS ENTREVISTADOS:

Respecto al cargo que ostentan en las empresas no se incidirá pues es algo que ya ha sido tratado en la metodología, sólo decir que mayoritariamente son personas en cargos directivos como era la intención de esta investigación. Respecto al sexo de los entrevistados, se debe afirmar que son mayoritariamente hombres los que ocupan cargos de dirección en este tipo de empresas, aunque en la muestra seleccionada se debe resaltar que hay seis mujeres entrevistadas, de las veintinueve entrevistas realizadas.

Con estos datos se da paso a la presentación de ocho de las veintinueve entrevistas en profundidad realizadas.

### 7.3.2.- D. Juan Ventura, Gerente de COLECCIÓN ALEXANDRA.

#### ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESAS

FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: MARTES, 4 DE JULIO '06 A LAS 16 H.

Duración: 1 hora 41 min.

#### DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:

Siempre que usted lo indique, sus datos no irán relacionados con la entrevista.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO/S: D. Juan Ventura

NOMBRE DE SU EMPRESA Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):

Colección Alexandra, Calle del Coure s/n, Parque Empresarial Carabona, 12530, Burriana (Castellón)

CARGO EN LA EMPRESA: Gerente

SECTOR DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL: Mueble

¿ES LA SUYA UNA EMPRESA FAMILIAR? ¿COINCIDEN DIRECCIÓN Y PROPIEDAD?

Efectivamente, sí que es una empresa familiar fue fundada por mi madre M<sup>a</sup> José Guinot, ella empezó en el sector mueble hace unos 30 años con una tienda de decoración y después, en los '80 tuvo también una empresa de importación y exportación, traía objetos de decoración y muebles de oriente y la verdad, es que le fue muy bien. Entonces empezó a tener contacto con lo que es el mercado al por mayor y con la crisis, que hubo a finales de los '80 principios de los '90, cambió totalmente de estrategia, dejó el tema de la importación y creamos lo que hoy es Colección Alexandra. Fue cuando me incorporé yo y también mi hermano, que es decorador/diseñador como mi madre, y empezamos a diseñar y fabricar muebles pero, con la trayectoria de mi madre, siempre los vemos desde el punto de vista de la decoración global.

*¿Coincide dirección y propiedad?*

Sí, coincide dirección y propiedad, aunque mi madre se ha retirado un poco y nos ha dejado a mi hermano y a mí, ella pone el corazón y mi hermano y yo ponemos la razón, son necesarias ambas partes y nos complementamos. Ella se encarga de diseñar las ferias, por ejemplo, y algún proyecto de decoración

especial, mi hermano se encarga del diseño, que en esta empresa es muy importante, y yo llevo la gerencia.

**AÑOS QUE TIENE LA EMPRESA:** Desde principios de los '90 aunque con otra razón social que no es la actual que arrancó en el '94.

**ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA:** LOCAL, NACIONAL O INTERNACIONAL.

El ámbito es internacional y para que te hagas una idea nosotros el año pasado exportamos el 70% de la fabricación, aunque por supuesto, España es nuestro mercado principal, pero también porque aquí no sólo vendemos nuestro producto, sino que hacemos muchos proyectos de decoración, es la división que lleva mi hermano algo que hemos heredado de nuestra madre y decoramos casas residenciales, apartamentos, instalaciones, etc. y nuestro producto no es para todo tipo de cliente, nos acoplamos al presupuesto y al gusto de cada cliente.

**Nº DE EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DEL ÚLTIMO AÑO.**

El número de empleados depende, de 40 a 50 según la temporada. La facturación es de 5.200.000 €.

#### **A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

- 1. Respecto al sector empresarial al que pertenece su empresa ¿En qué situación se encuentran en términos generales (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentra en esta situación positiva o negativa?**

Yo por lo que oigo a través de ANIEME y de los informes que recibo es que el consumo del mueble en España va bien, porque el mercado de la construcción va creciendo, cada vez el público se interesa más por lo que es el mueble y el interiorismo, hay muchas revistas especializadas, hay una cultura cada vez mayor de la decoración, la construcción no te tengo que decir cómo va y todo esto, hace que seamos optimistas y que el contexto sea bueno. Qué ocurre, pues lo que pasa en todos los sectores donde la mano de obra es importante, que aquí en España es cara, es elevada, con los gastos sociales también y está subiendo cada vez más. Cuando antes en Europa éramos los patitos feos era diferente, pero ahora, ya no lo somos y entonces, este sector empresarial

competía mucho en precio y ahora, que el nivel social se ha equiparado al resto de Europa ya no hay una diferencia importante en precio, y dejamos de ser competitivos. Esto unido a que países asiáticos han tenido un desarrollo tremendo en el sector del mueble y en todos los sectores, ha supuesto una invasión de producto asiático con lo cual, está claro que con precio ya no se puede competir, a no ser que sea un producto moderno y mecanizado, entonces es posible aunque también complicado. Nosotros, con el clásico es imposible competir en precio puesto que es una elaboración más artesanal. En cualquier caso, no tenemos nada que hacer para competir en precio y las empresas que han invertido en un producto que tiene poco valor añadido, pues se han encontrado que los países asiáticos son más competitivos y se están comiendo el mercado.

**2. Centrándonos ya en su empresa ¿Cuáles son los pilares en los que basa su competitividad, aquellos que le diferencian de la competencia?**

Hay otras empresas, como la nuestra que aunque lo hayamos hecho sin querer, quizás hayamos acertado ya que hemos invertido en diseño, en imagen, en servicio, en personalización y seguimos adelante. Nosotros tenemos un importante referente que son los italianos, ellos ni hablan ni miran tanto el precio, y están vendiendo muchísimo, nosotros tenemos un poco ese estilo, de hecho, a nosotros incluso nos confunden en ferias con italianos, ya que considero que los españoles somos pobres en la puesta en escena y tenemos un sellito diferente. Por ejemplo, Mariner es una empresa del sector centenaria que hace unos muebles impresionantes, con una enorme red comercial, etc. y el stand que tiene en la feria de Milán se me cae el alma al suelo, no entiendo por qué no lo trabajan un poquito más.

Nuestros pilares esenciales y diferenciadores, ya que consideramos vital el diferenciarse del resto, son en primer lugar; el diseño, el segundo la oferta global no sólo de mueble sino también con el textil a conjunto diseñado con los ambientes, nosotros diseñamos el textil y hemos acabado creando una empresa textil que se llama Texturas para Alexandra para dar servicio a cierta demanda del mercado, porque hemos visto que había una demanda también de las telas que diseñábamos y ahora, tenemos un proyecto nuevo en el que



queremos desarrollar un catálogo sólo de accesorios, serán platos a conjunto con nuestros ambientes, algo muy exclusivo y muy decorativo y sobre todo personal, por ejemplo como los corales que ves aquí. Resumiendo nuestra clave es el diseño, el ofertar todo en interiorismo, la personalización, ya que fabricamos a medida, todo lo fabricamos sobre pedido, tenemos treinta tipos de acabados, veinte tipos de tableros y una serie de combinaciones que cuando fabricamos un mueble es único y esto, claramente nos diferencia de la competencia y de la importación donde es imposible ir con estas gamas tan amplias. Es más le damos la opción al cliente de que nos traiga una muestra de lo que quiere y nosotros se lo hacemos como quiera, la flexibilidad es total. También hacemos muebles a medida, no tenemos medidas estándar sino que nos adaptamos al espacio del que disponen nuestros clientes que son decoradores por ejemplo, arquitectos y encuentran en nosotros la solución a las necesidades de sus clientes.

Nosotros empezamos a crear pero siempre con un concepto diferente, cuando los diseñadores se ponen a trazar líneas no crean directamente el mueble sino que crean siempre un ambiente y después, para llevar a cabo el ambiente, siempre tenemos mucho cuidado con todos los detalles, y desarrollamos el mueble, desarrollamos las telas, los accesorios, la iluminación, lo desarrollamos todo. Y aunque no lo fabricamos todo directamente, lo que si intentamos es que todo tenga nuestro sello distintivo y nuestro concepto peculiar para que cuando alguien entra en un hotel o en una casa sepa identificar nuestro sello y estilo y diga: “Vaya, esto es Colección Alexandra, es diferente y tiene glamour” y es lo que nos ha diferenciado del resto. Es complicado de desarrollar ya que no es un producto comercial, pero lo que si que hemos conseguido es tener clientes en todas partes del mundo, hay muchos países donde la gente que tiene estas necesidades y es lo que ha hecho que vayamos creciendo.

**3. ¿Cuáles son las inversiones más importantes realizadas por su empresa en los últimos tres años? ¿En qué han sido y cuánto aprox. han invertido?**

Lo primero las instalaciones en las que estamos que tienen año y medio y nos hemos gastado un dineral. Este polígono es nuevo, antes estábamos dentro de

Burriana y claro, como es normal el ayuntamiento nos quería ir sacando de ahí. Esto ha sido una inversión muy importante. Además nosotros invertimos muchísimo en ferias y en catálogos. Este año vamos a batir el record en asistencia a ferias ya que vamos a ir a nueve o diez ferias en todo el mundo. Lo normal es ir a unas cinco, las hay fijas como son las de Valencia, Madrid y Milán y después, este año vamos a Paris, Emiratos Árabes junto con un distribuidor, vamos también a Verona, a Moscú con el ICEX y a Dubai con otro distribuidor.

## **B.- QUÉ ENTIENDEN LAS INDUSTRIAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITÚAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

4. **Centrándonos ya en el tema de la comunicación ¿En qué lugar la sitúa su empresa? Le sugiero opciones;**
- **Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.**
  - **Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,**
  - **Como una actividad dependiente del marketing, etc.**
  - **Otras opciones. Indique cuál.**

Te voy a ser sincero, esta es una empresa mediana y hace dos días éramos una empresa pequeña y cuando una empresa está empezando las prioridades son otras, aunque la comunicación siempre ha sido algo importante para nosotros. Cuando estás empezando la comunicación es lo último y aún así, sin querer estamos comunicando, pero lo estamos haciendo de una manera intuitiva, sin ninguna planificación, nosotros montando ferias nos hemos llevado muchos premios porque montamos stands muy bonitos, los catálogos también están muy cuidados, etc. pero la verdad, lo que es comunicación como un departamento de una empresa ni si quiera nos lo habíamos planteado hasta principios de este año. Ha llegado un momento, como nos ha pasado ahora, en el que ya tiene tus instalaciones, ya está la empresa más o menos organizada, más consolidada y las ventas ya te permiten respirar un poco, y es entonces cuando llega el momento en el que te das cuenta de que realmente a nosotros el profesional como puede ser el decorador, las tiendas de muebles, etc. nos

conocen, saben que existimos y saben que hacemos un mueble como de alta costura, luego nos comprará o no. Sin embargo, nos dimos cuenta de que el cliente final no nos conocía y ha sido cuando nos hemos planteado la importancia que tendría el cliente de la calle, con alto poder adquisitivo y con gusto si conociera nuestra empresa pero claro ¿cómo lo hacemos? Las grandes empresas, tienen mil millones de pesetas para hacer publicidad en grandes medios y claro ya los conoce todo el mundo; pero esta es una empresa en la que no disponemos de esos recursos. Entonces ha sido cuando a principios de año lo hemos empezado a plantear, a darle muchas vueltas y hablar con mucha gente que está metida en el tema. Y ha llegado un momento, en el que aunque ya hacíamos algo de publicidad en varias revistas, ahora nos planteamos que seguramente no estábamos llegando a todos y que algo teníamos que hacer. Para mí la comunicación de momento es algo que llevo yo personalmente, más adelante tengo previsto que el día a día lo lleve una chica pero de momento soy yo el que está iniciando toda la actividad. No obstante lo que sí hemos buscado es un profesional en la materia que nos pueda ayudar y cubrir nuestras carencias en el tema.

- 5. Bajo su punto de vista. ¿La comunicación es un gasto o una inversión? y ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su empresa?**

Es claramente una inversión para nosotros de cara al futuro.

- 6. ¿Tienen en cuenta tanto la Dirección General como los empleados que TODO COMUNICA, tanto si se trata de acciones planificadas con una intencionalidad clara como si se hacen de manera inconsciente e incontrolada?**

Tenemos en cuenta que todo comunica, todo, todo, todo, es uno de nuestros valores.

- 7. ¿Tiene su empresa responsable de comunicación o persona/personas que asuman estas tareas? ¿Asume únicamente estas tareas?**

Yo soy el responsable, pero ahora vamos a poner a una chica para cuando yo no esté que cubra mi puesto y me ayude, hará un poco de interlocutora entre la empresa y el consultor en comunicación que hemos buscado.

**8. ¿Cuáles son los departamentos o puestos de más reciente creación (en los últimos tres años) en la empresa?**

Tenemos un organigrama estable desde hace tiempo, hemos subcontratado la comunicación y un gabinete externo para la implantación del tema de la ISO 9001 de Calidad, para que revisen el departamento de producción con el fin de mejorar el rendimiento. Además, en el tema de comercial nos queda mucho por hacer y desarrollar.

SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE COMUNICACIÓN

**9. ¿Por qué motivos nadie de su plantilla asume las tareas de comunicación?**

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE LA COMUNICACIÓN

**10. ¿En qué departamento se sitúa, de quien depende y qué denominación recibe su cargo? Este departamento ¿Dónde está ubicado en el organigrama general?**

No es un departamento como tal, sino que es una chica que va a asumir entre otras tareas, las de comunicación. Dependerá directamente de mí, de hecho, será la que cuando no esté yo asuma el día a día de la comunicación.

**11. ¿Qué formación y perfil profesional tiene la persona o personas que asumen la labor de comunicación?**

Formación de dirección de empresas.

**12. ¿Cuáles son las cuatro funciones principales que realiza este profesional? ¿Qué porcentaje de labores son estratégicas y que otro porcentaje son labores ejecutivas?**

La estrategia la tengo yo definida y la llevo yo, y esta persona, lo que va a llevar es la gestión y el día a día. Respecto a los porcentajes la verdad es que no sé, ya que todos hacemos finalmente de todo, esta mañana por ejemplo he estado toda la mañana con el catálogo puesto que supone tener en cuenta los productos que quedan fuera de catálogo, etc. con lo que es una combinación de ambos el 50% estrategia y el 50% labores ejecutivas.

## C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS INDUSTRIAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.

### RELACIÓN EMPRESA/PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN

#### 13. ¿Contratan servicios externos de comunicación?

Cuando empezamos a plantearnos la necesidad de dirigirnos al consumidor final de nuestros productos, nos pusimos en contacto con una empresa de comunicación que se llama Globally y con la que después de muchas vueltas, acabamos de firmar con ella la semana pasada, es una empresa de Madrid. Esta empresa me pasó un presupuesto de 2.200 euros al mes que al principio me pareció algo descabellado; pensé que esto era una ruina, entonces me puse a indagar a ver si esto era un precio de mercado o no. Porque la empresa a mí, sí que me dio buena sensación pero no tenía referencias para valorarlo. Entonces tuve una reunión con Amparo de ANIEME y me dio información acerca de otra empresa muy seria de Valencia con la que ella trabaja y con la que tiene un *fee* de 800 euros al mes y les pedí un presupuesto y cual fue mi sorpresa que me pasaron un presupuesto 3.000 euros al mes. Y es que no tenía referencias de precio, incluso Amparo de ANIEME se quedó alucinada de las tarifas. Ante esto, claro la empresa de Madrid me pareció que tenía más contactos, que tenían más clientela, tenían más ideas, más sinergias con Lladró por ejemplo y encima más barata, pues claro al final nos decidimos a firmar con los de Madrid por estos motivos. Este ha sido el primer paso que hemos dado en el tema de comunicación. Pero yo me pregunto por qué estos baremos tan diferentes ante un mismo encargo. La confianza que me han dado también los de Madrid es que si no estamos satisfechos puedo dejar de trabajar con ellos cuando quieras, pese a haber firmado por un año y si no cumplen me pagan una indemnización, eso es lo que me dijeron, por lo que dice muchas cosas a su favor y me dio seguridad. Este es el primer paso dado en comunicación y nos hemos puesto en manos de profesionales.

SÓLO PARA LOS QUE <u>NO</u> CONTRATAN SERVICIOS EXTERNOS
--

14. ¿Por qué motivos no cuentan con profesionales externos en la materia?
---

**SÓLO PARA LOS QUE SÍ CONTRATAN SERVICIOS PROFESIONALES**

**15. ¿Con qué tipo de profesionales de comunicación trabajan, agencias de publicidad, consultores de comunicación, centrales de medios, estudios de diseño, etc.? ¿Son de su ámbito geográfico más próximo? Si no lo son ¿Por qué?**

Es una empresa de comunicación de Madrid. El motivo de seleccionarla es porque tengo muy buenas referencias, me vino recomendada por un amigo mío que tiene una consultora en Valencia y como él, esta empresa está trabajando para LLadró, pues un día tuvimos una reunión y me gustaron, además hice una comparativa de precios con otra empresa recomendada también de Valencia y esta resultó más barata y además, con más contactos a nivel nacional.

**16. ¿Los consideran proveedores puntuales o socios/asesores involucrados en la problemática y en el día a día de su empresa con una relación a largo plazo?**

Nuestra intención es que sean socios asesores y tengamos una relación a largo plazo, además nosotros por filosofía si todo funciona bien somos fieles con nuestros proveedores. Aunque a veces lógicamente hacemos comparativas de precio, para ver si todo es correcto.

**17. ¿Quién lleva dentro de la empresa la interlocución con los servicios externos de comunicación? ¿Es siempre la misma persona?**

De momento, como ha sido el arranque lo estoy llevando directamente yo, pero pronto lo llevara esta chica que te he dicho en cuanto el tema empiece a rodar correctamente y quiero que lleve estos temas conmigo y que ella lleve el día a día.

**18. ¿Cómo llevan a cabo la selección de la agencia/consultor de comunicación y qué criterios son exigencias vitales para su elección?**

Primero, lo básico ha sido detectar la necesidad que teníamos y después sinceramente no lo sé, la comunicación es algo que me desborda no sé muy bien qué es lo que hay que hacer y lo que hago, es dejarme llevar por manos profesionales ya que yo no sé cómo llevarlo a cabo. Y luego, lo que me gustó

es que tienen muchos contactos, llevan una cuenta que para nosotros es afín en filosofía, esto es importante y te da seguridad. Además, nos los había recomendado un amigo muy sensato que tenía muy buenas referencias de ellos.

**19. Cuando trabajan con profesionales externos ¿Entregan siempre briefing o documento escrito donde especifican sus necesidades de comunicación?**

Hemos tenido ya cuatro reuniones, la primera para hacer las presentaciones y que vieran quienes éramos y nosotros conocerlos, la segunda fue un poco para aclaración de dudas más que tenía un mar de dudas, si me daban cobertura en el extranjero, etc. la tercera, vinieron a la feria a conocernos y la cuarta ya fue una reunión de trabajo y firma de contrato. Ellos lo que me garantizan es que cada cierto tiempo me enviarán un informe de tres meses y me mandarán un *value* con todas las apariciones, para saber en qué medios aparecemos y saber cómo se está rentabilizando el dinero que les pagamos mensualmente.

**20. ¿Qué tipo de remuneración es la más habitual cuando trabajan con profesionales externos? ¿Está contento con esta fórmula de remuneración o cuál sería para usted la idónea para garantizar una relación satisfactoria?**

De momento, vamos a pagar un *fee* mensual y es un poco pronto para valorar si es o no la idónea. Para las empresas, el ser caro o barato es todo muy relativo, sobre todo siendo servicios, depende de la rentabilidad que obtengas. Yo creo que todos estamos demasiado ocupados para cuando llegue a final de mes pensar si lo has hecho bien o no, por ello, de momento yo prefiero un canon mensual y no tener que mes a mes valorar un presupuesto diferente.

**21. Del siguiente listado de tareas ¿Cuáles solicitan a una agencia o consultor de comunicación?**

- **Investigación previa y posterior a las acciones de comunicación.** Pues esto ni lo he solicitado, ni tenía pensado solicitarlo, esto lo hacemos nosotros un poco a ojo, tenemos nuestra opinión, pero a ojo no hay una investigación detrás.

- **Apoyo en la determinación de objetivos de comunicación.** Si te digo la verdad, los objetivos de comunicación realmente no sé determinarlos. Esta parte es muy abstracta, no me la había planteado, yo sé que quiero que el público conozca Colección Alexandra. La verdad es que no me he planteado lo que quiero que el público conozca de la empresa y no he determinado ni a qué tipo de público es al que me dirijo.
- **Desarrollo de la estrategia de comunicación.** Estamos haciendo algo de publicidad, ferias, etc. en comunicación estamos muy verdes y no sé qué contestarte. Nosotros desde el inicio hemos desarrollado voluntariamente o involuntariamente el concepto de comunicación decidiendo vamos a feria con una filosofía de empresa e intentamos ser coherentes. Ya que como puedes observar los catálogos son impresionantes, los stands también, la puesta en escena. Todo ello en conjunto considero que es la estrategia de comunicación. Por ejemplo, cuando viene un cliente le preparamos un cóctel, les llevamos a ciertos restaurantes, etc. todo eso es lo que estamos haciendo hasta ahora. Por eso hemos contratado a esta empresa para que nos marque o nos diga una estrategia a seguir. Lo que no teníamos organizado es llegar al consumidor final con nuestros productos ya que a los profesionales ya sabemos nosotros cómo llegar y lo hacemos pero de momento, nuestra estrategia ha sido decidir qué queremos alcanzar a los consumidores últimos. Además, como la empresa este año va bien, contrato comunicación, si el año que viene va mal veremos si podemos continuar.
- **Desarrollo de la creatividad.** Justamente esta empresa según mi punto de vista desborda creatividad por los cuatro costados. La creatividad mayoritariamente la hacemos nosotros y lo que subcontratamos es el catálogo, subcontratamos el diseño a una persona que se ha formado aquí, que ha estado trabajando con nosotros durante seis años y nos conoce perfectamente y ahora,



ha montado una empresa de diseño por su cuenta y somos amigos, entonces él sabe perfectamente cómo funcionamos.

- **Desarrollo del plan de medios.** Lo llevará la agencia más adelante, ya que lo que es insertar páginas de publicidad en las revistas lo estamos haciendo nosotros y ya lo tenemos contratado en varias revistas, pero a la hora de renegociar los contratos, entonces lo delegaremos en ellos para que lo negocien, si lo negocian a mejor precio, para ellos.
- **Producción e implementación de las acciones de comunicación.** De momento, lo hemos llevado nosotros y ahora algo asumirá la agencia.
- **Evaluación de las acciones de comunicación.** Es algo muy subjetivo. Nosotros después de cada feria evaluamos como ha salido por los contactos, pero realmente no hacemos informes, etc. No utilizamos ningún tipo de herramienta que nos apoye pero el otro día estaba pensando que sería interesante hacerlo. Sería importante saber el número de clientes que nos han visitado, el número de pedidos en firme que se han realizado, datos reales que debemos saber pero de momento no lo hacemos.
- **Otras. Citar cuáles.**

#### AUDITORIA DE COMUNICACIÓN

**22. ¿Han puesto en marcha en algún momento una auditoria de comunicación o han realizado algún tipo de investigación que les ayude a tomar decisiones en comunicación?**

No, no hemos llevado ningún tipo de auditoría de comunicación ni ningún tipo de investigación. Hasta el momento, no le habíamos prestado importancia o atención a la comunicación como te he dicho. Tal vez hubiéramos tenido que hacer una auditoria previa para saber el nivel en el que estamos y saber si la acción que hemos contratado es correcta, para saber si era la adecuada pero no lo hemos hecho.

SÓLO PARA LOS QUE NO HAN LLEVADO A CABO AUDITORIA NI INVEST.

**23. ¿Llevan auditorias periódicas en otros ámbitos de la empresa como producción, calidad, finanzas, medioambientales, etc.?**

Evidentemente hemos realizado auditoria de finanzas, de calidad, etc.

SÓLO PARA LOS QUE HAN REALIZADO AUDITORIA O INVESTIGACIÓN DE COM.

**24. De las siguientes tareas de análisis e investigación que citamos a continuación ¿Cuáles tiene su empresa desarrolladas y cuáles no?**

- Análisis de cifras de ventas y evolución de su cuota de mercado.
- Análisis del escenario competitivo y las ventajas frente a competencia.
- Análisis de los entornos (tecnológicos, políticos, ecológicos, etc.).
- Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)
- Análisis de su identidad visual corporativa.
- Análisis de su identidad corporativa y/o de su cultura interna.
- Imagen corporativa de la empresa entre los públicos más relevantes.
- Análisis de la evolución en el tiempo de los conceptos creativos.
- Notoriedad y posicionamiento de marca.
- Identificación de los públicos (internos y externos) de la empresa y análisis de sus motivaciones, hábitos de compra, satisfacción, etc.
- Pre-test de campañas de comunicación.
- Medición eficacia comunicativa (retorno de la inversión, etc.).
- Investigación para la planificación de medios.
- Otras. Citar cuales.

## PLAN DE COMUNICACIÓN

- 25. ¿Tiene su empresa un Plan de Comunicación o por lo menos, aunque no sea un plan formal, tienen actividades de comunicación establecidas de forma periódica? En caso de tener Plan de Comunicación ¿Está por escrito?**

Por escrito no tenemos nada, lo tengo todo en mi cabeza. Tenemos ciertas pautas de actuación que se van repitiendo como la asistencia a ferias que algunas son fijas y otras son variables. Las novedades las sacamos en la feria de Valencia, en esta feria cada dos años sacamos un catálogo nuevo. Vamos intercalando novedades con productos de años anteriores. Es que también va muy ligado a la moda, según lo que se lleve cada año. Así es como trabajamos con el distribuidor también con un catálogo.

- 26. ¿Qué otros planes tiene desarrollados su empresa, en qué materias o ámbitos empresariales?**

Tenemos varios planes como es el de calidad que hemos iniciado ahora donde los consultores están viendo cómo mejorar la productividad, también queremos y tenemos pendiente sacar más rendimiento de la labor comercial que realizamos, la finalidad es conseguir la ISO 9001. Luego también tenemos otros proyectos o planes como crear una nueva marca diferenciada de Colección Alexandra con la que vamos a lanzar y presentar ahora en la feria de Valencia un producto que nosotros no fabricamos, es un producto de importación. El problema es que no queremos mezclarlo con nuestra marca ya que este producto ya viene diseñado y fabricado y consideramos que hay que crear otra marca para no confundir y le cederemos a esta nueva marca un espacio en el stand, ya que el concepto de producto es muy diferente al concepto Alexandra y no queremos confundir a la clientela. La idea es diversificar, ya que este producto puede ir bien o mal pero no queremos que afecte a Colección Alexandra, además son dos estilos tan diferenciados que no merece la pena mezclarlos.

<b>SÓLO PARA LOS QUE <u>NO</u> TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN</b>
<b>27. Aunque no tengan plan de comunicación formal o informal ¿Asignan recursos y llevan acciones puntuales y esporádicas, como algún anuncio, etc.?</b>

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN (AUNQUE INFORMAL)**

**28. ¿Quién dirige y participa en la elaboración del Plan de Comunicación de su empresa? y ¿Cuentan con consultores externos en la elaboración? y ¿Está vinculado a otros plan de la empresa?**

Como te he dicho plan formal no tenemos y somos los dos hermanos los que establecemos las pautas y ferias a las que vamos a ir o las acciones que vamos a poner en marcha.

**29. ¿Qué difusión interna hacen de su Plan de Comunicación?**

Lo comentamos entre nuestros trabajadores pero no lo difundimos.

**30. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación indique cuáles utiliza su empresa y cuáles no.**

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.).** No tenemos ningún manual de bienvenida pero si que damos ciertas instrucciones de cómo realizar las tareas para dar una imagen de empresa. Hacemos formación de atención al personal y aunque no esté por escrito, cuando alguien entra nuevo le damos las indicaciones oportunas.
- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.).** Estamos asociados ANIEME, también con el ICEX, somos de la directiva de la Feria de Valencia. Todo lo llevamos desde dirección general.
- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.).** No, no hacemos nada de esto.
- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)** Si, esto lo cuidamos mucho.
- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)** Sí, además para ello hemos contratado a profesionales. Además, si que hemos salido en los medios, hemos hecho varios proyectos que han salido

publicados, la apertura de una tienda en Kazajistán. Esto lo gestiona el ANIEME, que es la que nos ha dado cobertura en este tema para la publicación de noticias. Ahora mismo, estamos decorando las nuevas oficinas del Valencia C.F., y estuvo Canal 9 y todo. Pero a veces piensas que tal vez debes ser discreto y que no debes dar cobertura de ciertos temas, aunque Amparo de ANIEME nos dice que hay que comunicarlo todo. La empresa que hemos contratado se frotaba las manos ya que dice que hacemos muchísimos proyectos muy interesantes y nosotros, no pensábamos que se les pudiera sacar partido. Y la verdad, es que siempre estamos activos y eso por lo visto es noticiable.

- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)** Como te decía una de las asignaturas pendientes es reforzar la labor comercial. Incluso ahora otro proyecto que tenemos es abrir una tienda aquí para mercado local, queremos cubrir con ella Castellón y Valencia. Será venta directa para mercado local, como un *outlet* de Colección Alexandra con el material que nos queda después de feria y tienda también multimarca.
- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)**. Simplemente la información que pasamos al ANIEME, ellos son los encargados de hacer los informes.
- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)**. No.
- **Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)**. No.
- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo**. No.
- **Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.)** No.

#### COMUNICACIÓN COMERCIAL

31. De la siguiente lista de medios publicitarios/medios masivos me puede indicar ¿Cuáles utiliza de forma más habitual?

- **Prensa diaria, revistas, dominicales.** Si que las utilizamos. Ahora hemos cambiado el tipo de publicidad, hemos realizado fotografía publicitaria que quedó perfecta, en vez de una foto del catálogo como hacíamos antes, esto fue conclusión de esos análisis que hacemos mi hermano y yo, comiendo.
- **Radio.** No
- **Televisión.** Tampoco, bueno sí colaboramos con alguna serie televisiva cediendo muebles para el *atrezzo* a cambio de que aparezca al final nuestro logo. Y es increíble lo de la tele enseguida nos han llamado distribuidores para decirnos que nos han visto en la tele. Ahora hemos cedido también muebles para la futura nueva serie de Ana Obregón.
- **Internet.** Tenemos página web.
- **Exterior.** No tenemos.
- **Cine.** Para una película de Almodóvar también cedimos muebles.
- **Otros. Cuáles.**

**32. De la siguiente lista de medios no convencionales me puede indicar ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual?**

- **Publicidad en el punto de venta (expositores, catálogos, etc.).** Pues no de momento no, pero le he dicho a la empresa de comunicación que sería uno de los puntos que me gustaría trabajar.
- **Ferias y exposiciones.** Sí, por supuesto es la acción estrella.
- **Comunicación promocional (promociones de ventas, etc.).** A todos los clientes de la feria de Valencia les invitamos a cenar aquí en Burriana, les ponemos un autobús y los trasladamos hasta aquí y mi madre los recibe y ven la casa que es bastante grande y vienen unos ochenta clientes especiales y lo tenemos todo decorado de Colección Alexandra. Es un evento anual.
- **Marketing directo (mailing personalizado, etc.).** Enviamos invitaciones a ferias indicándoles donde va a estar el stand.
- **Marketing telefónico.** No

- **Acciones buzoneo/reparto indiscriminado de catálogos, folletos, etc.** No
- **Marketing relacional (CRM).** No sé exactamente qué es. No lo tenemos desarrollado pero es uno de los temas que tenemos pendientes. ANIEME por ejemplo sí tiene una base de datos de este tipo de prescriptores, tiendas, etc. y nos la hacen llegar y saben a quién compran, cuántos metros tiene de exposición, si hace proyectos de decoración, etc. es muy interesante esta acción.
- **Patrocinios con fines comerciales.** De momento no, pero igual dentro de poco patrocinamos un campeonato de golf en Castellón.

**33. ¿Tiene su empresa la misma marca que la de sus productos o comercializan sus productos bajo otra marca o marcas? ¿Qué importancia conceden a la marca de su empresa/corporativa frente a la marca de sus productos?**

Si que tenemos la misma marca y le concedemos la máxima importancia.

#### COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**34. ¿Considera que tanto la identidad interna de su empresa (sus valores, comportamientos, personalidad corporativa), como su imagen externa (aquellos significados con los que los diferentes públicos los relacionan) van en la misma dirección?**

Yo creo que el cliente que nos conoce sí que sabe la imagen que tenemos. El que no nos conoce personalmente no la tiene clara. Un ejemplo, el tema de la tienda aquí en Burriana en parte es porque no sabe nuestro entorno más próximo a qué nos dedicamos, ahí tenemos una asignatura pendiente. Los profesionales sí, pero el cliente final no saben quiénes somos, no saben ni siquiera qué hacemos. Es un tema en el que estamos trabajando.

**35. ¿Tienen definidas y por escrito su misión, visión y proyecto empresarial?**

Si lo tenemos claro, pero no lo tenemos por escrito, pero si que lo tenemos claro.

**36. ¿Su empresa dispone de un manual de identidad visual donde queden reflejadas todas las posibles aplicaciones de su logo-símbolo o logotipo?**

Por escrito no ahora, sí utilizamos siempre la misma tipografía y lo hacemos siempre nosotros con lo que llevamos un control exhaustivo y lo cuidamos mucho, aunque no esté por escrito.

SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN POR ESCRITO MANUAL IDENTIDAD VISUAL

**37. ¿Por qué motivos no tienen definida su identidad visual?**

**38. ¿Considera que su identidad visual en general (tanto el nombre de la empresa como el logosímbolo/logotipo) transmiten correctamente los valores de la empresa y son eficaces en cuanto a la aplicación, legibilidad, etc.?**

Yo creo que sí, lo hemos hecho nosotros así porque creemos en él.

**39. ¿Cuándo fue la última vez que su identidad visual fue revisada y quien se encargó de la revisión o actualización?**

Cada cierto tiempo lo vamos actualizando, la última vez que lo hicimos fue durante el 2000 y nos encargamos nosotros directamente.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL

**40. ¿Estas normas de aplicación las conocen y las siguen todos en la empresa?**

Eso procuramos.

**41. ¿Dispone su empresa de un manual de identidad corporativa donde se incluyan los valores corporativos, el proyecto empresarial, descripción de sus actividades, rasgos de identidad, la historia de la empresa, etc.?**

No, no tenemos ningún manual.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

**42. ¿Este manual es conocido o está disponible para cualquier persona de la organización? ¿Este manual goza del respaldo de su organización?**

COMUNICACIÓN INTERNA

**43. ¿Dónde sitúa su empresa la labor de comunicación interna, quién la desarrolla?**

La llevo yo directamente.



**44. De la siguiente lista de herramientas de comunicación interna ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual, cuáles no?**

- **Tablones de anuncios.** Para los trabajadores sí.
- **Buzones de sugerencias.** No
- **Reuniones informativas, de trabajo y toma de decisiones.** Para temas de trabajo sí.
- **Sesiones de formación.** Sí.
- **Entrevista personal.** Sí.
- **Manual de bienvenida.** No, la damos personalmente la bienvenida.
- **Boletín internos informativos.** No
- **Manual de procedimientos.** No
- **Periódico o revista interna de empresa.** No
- **Intranet.** Qué es exactamente. Pues no tenemos como tal pero para los clientes, sí que tenemos desde la web un acceso privado.
- **Correo electrónico.** Sí.
- **Circulares o cartas al personal.** No
- **Jornadas de puertas abiertas.** No, pero me parece buena idea.
- **Convenciones y/o congresos.** No, salvo la cena de la feria.
- **Vídeo corporativo.** No.
- **Otros. Cuáles.**

**45. ¿Considera que sus empleados se identifican con la cultura de la empresa, comparten los valores corporativos y forman parte del proyecto empresarial trazado por la dirección?**

Sí, yo creo que sí, sobre todo el personal administrativo y comercial. Aunque los trabajadores de fábrica, los de producción no tanto.

#### REPARTO PRESUPUESTARIO

**46. ¿En base a qué criterios determinan cada año el presupuesto que van a destinar a comunicación (porcentaje sobre facturación empresa, en base a inversiones años anteriores, según necesidades de cada año, etc.)?**

En función de cómo vaya la empresa, este año ha ido bien y me he planteado invertir en comunicación. No va relacionado con la facturación.

**47. ¿De todas las acciones de comunicación que hemos ido comentando cuáles se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual?**

Ferías, este año próximo cambiaremos y reduciremos las ferias y nos centraremos más en la parte comercial y la comunicación.

**48. ¿Podría compartir con nosotros qué presupuesto anual asigna su empresa a los temas de comunicación, tanto a la planificación como ejecución?**

No nos basamos en el presupuesto del año anterior, lo vamos determinando en función de cada situación. Ya te he comentado lo que pagaremos de *fee* a la agencia de comunicación, 2.200 €, al año 26.400 € sin contar ferias y publicidad en revistas.

#### **D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.**

**49. ¿Qué problemas reales encuentra su empresa a la hora de introducir políticas de comunicación? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

Pues que hasta ahora no nos habíamos planteado y no le habíamos prestado la atención que merecía el tema y además, estábamos ocupados en otras cosas. No creíamos importante entonces ni dedicarle dos minutos pero ahora ya estamos concienciados y si que tenemos planteado hasta crear un departamento de comunicación. El motivo más importante son los escasos recursos financieros. Además, esta empresa ha ido creciendo poquito a poquito. También la falta de tiempo y de conocimiento en la materia y falta de recursos, hasta que las primeras necesidades no han estado cubiertas no lo hemos planteado.

**50. ¿Quiénes considera que serían los mejores agentes externos para apoyar a las pymes en materia de comunicación? Asociación Agencias, Asociación Anunciantes, Confederaciones Empresariales, Instituciones públicas, la Universidad, etc.**

Yo no creo en la empresa subvencionada. Pero en el tema de la comunicación, aún teniendo formación siempre he oído hablar de marketing y además,

siempre para grandes empresas que luego no son tu realidad, de la teoría a la práctica me he dado cuenta que la formación que he recibido no ha sido del todo la adecuada. Hay una responsabilidad en el tema formativo importante, creo que tengo buena formación en otras áreas pero no en comunicación (siempre me han hablado de marketing) y creo que hay muchas materias que se quedan obsoletas y quizá el profesorado no se actualice. En España, el tema del marketing en las empresas no es bueno, salvo excepciones de las grandes empresas y en los cursos que he recibido siempre te hablan de presupuestos millonarios en comunicación y no adaptados a las necesidades reales. Y tú sabes que quieres que tu marca se conozca, pero no sabes cómo hacerlo hay falta de formación en comunicación. En España, además somos tímidos, pecamos de modestia comparándonos con los Italianos, por ejemplo. El ICEX tiene muchos planes de apoyo para las empresas pequeñas, a nivel institucional hay planes de apoyo pero veo todos los formularios y la antelación con la que hay que hacerlo y es demasiado rígido y las empresas necesitan agilidad estar cambiando continuamente en función de las circunstancias. Lo que hagas lo tienes que hacer por ti mismo.

**51. ¿Considera que el asociacionismo sectorial o empresarial podría fomentar el desarrollo de las industrias en materia de comunicación?**

Sí que creo en el asociacionismo sectorial, porque las asociaciones como ANIEME nos apoyan mucho. El corporativismo si que es más complicado ya que cada empresa tiene sus intereses y objetivos y cada uno vamos a la nuestra.

**Muchas gracias por su atención y colaboración.**

**7.3.3.- D. Pedro Casanova, Gerente de CASANOVA GANDÍA.**

**ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESAS**

**FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: MARTES, 27 DE JUNIO '06 A LAS 10 H.**

**Duración: 1 hora 51 min.**

**DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:**

Siempre que usted lo indique, sus datos no irán relacionados con la entrevista.

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO/S:** D. Pedro Casanova

**NOMBRE DE SU EMPRESA Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):**

Casanova Gandía, Polígono Industrial San Cristóbal, nº 1, 46630, Fuente la Higuera (Valencia)

**CARGO EN LA EMPRESA:** Gerente

**SECTOR DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL:** Mueble

**¿ES LA SUYA UNA EMPRESA FAMILIAR? ¿COINCIDEN DIRECCIÓN Y PROPIEDAD?** Sí.

**AÑOS QUE TIENE LA EMPRESA:** Nosotros constituimos la Sociedad Limitada en 1986 y antes, ya llevábamos una actividad previa de unos cinco años, la empresa tiene aproximadamente 26 años.

**ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA:** LOCAL, NACIONAL O INTERNACIONAL.  
Ámbito internacional.

**Nº DE EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DEL ÚLTIMO AÑO.**

Somos 102 empleados actualmente y hemos tenido una facturación de 1.800 millones de pesetas en el último año. **FACTURACIÓN '05:** 10.820.000 €

**A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

1. **Respecto al sector empresarial al que pertenece su empresa ¿En qué situación se encuentran en términos generales (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentra en esta situación positiva o negativa?**

El sector del mueble en términos generales está muy mal, está muy atomizado y el tema de las importaciones de mueble de China nos está tocando bastante, también mueble de Brasil, yo te puedo decir que nosotros ya estamos produciendo muebles en Rumania, estamos deslocalizando la producción desde hace dos años y lo que estoy viendo, es que estamos deshinchando aquí la estructura y esto, honestamente nos está creando mucha incertidumbre, porque hay que ir deshinchando aquí e hinchando allí nuestras capacidades. Lógicamente en el tema laboral se crea incertidumbre y lo vamos a pasar mal, en general todos, ya que el sector está pasando un periodo de cambio duro, va a ser muy duro. Yo simplemente lo que trato de trasladar a lo que es el concepto o filosofía Casanova Gandia es que el textil lo ha sabido hacer muy bien, tu puedes llevar un Benetton o un Zara, un Emidio Tucci o un Burberrys o un Hugo Boss, pero finalmente cuando tu estás comprando un Hugo Boss, tu lo que estás comprando es la confianza y las connotaciones que te está transmitiendo dicha marca, realmente que el producto esté fabricado en Pakistán o en China, te da igual, y esto lo ves cuando sacas la camisa. En el mueble lo estamos haciendo igual, mi mueble que viene deslocalizado viene con un embalaje concreto de Casanova Gandia y hacemos un muestreo de cómo llegan, e incluso tenemos un ingeniero allí y hace las revisiones oportunas de los productos, con unos parámetros de calidad impuestos desde aquí y el producto, viene sin problemas. Si se encuentra alguna cosita se desembala se arregla y llega al cliente en tales condiciones, que este no tiene por qué saber si el mueble viene de China, de Rumania o del fin del mundo. Yo tuve una experiencia con Roberto Verino, que les cedió la licencia a la marca de cerámica Saloni y yo estuve también negociando con él. Pero cuando vas a negociar una licencia de estas características claro, el problema es que tú te encuentras que produciendo en España, si tienes que meter el porcentaje de la licencia, se te dispara el precio porque esto mismo fabricado en China con la misma licencia de Roberto Verino o de Adolfo Domínguez o con quien sea pues claro, aún te mueves en precios que el mercado puede asimilar, pero con costes de producción nacionales y encima, con el porcentaje de la licencia es imposible y tuvimos que dejarlo, porque a mí, no me daba tema. Además para poder

llegar a un acuerdo con una marca de estas características, tienes que hacer un plan de viabilidad del proyecto y en definitiva, venderle el proyecto de con qué tiendas quieres facturar, qué cantidades, y en cuánto tiempo, y claro, el problema que tiene también el mueble, es que está tan atomizado el pequeño comercio distribuidor, parece que quien no sabe qué hacer se monta una tienda de muebles.

**2. Centrándonos ya en su empresa ¿Cuáles son los pilares en los que basa su competitividad, aquellos que le diferencian de la competencia?**

La marca, además del tema del diseño y de la calidad. Lo que me pasa es que estoy bastante escéptico con todo esto de la marca, porque realmente me pregunto si el público final está valorando realmente todo esto. Lo que sí tengo claro y me estoy dando cuenta desde hace muchos años, es que si tu no eres capaz de tener una marca fuerte, que mande dentro de tu distribuidor, realmente, si yo no soy capaz de tener una marca que el cliente final valore, y sea capaz de reconocerla, entonces quien manda es absolutamente el distribuidor, y entonces, soy hombre muerto. ¿Por qué? Porque los distribuidores pueden contigo, ya puedo tener el mejor producto del mundo, con un catálogo estupendo en su tienda, y realmente, su exposición la tiene de otro competidor mío y está vendiendo los muebles de un competidor, que además, plagia mis productos y los vende más baratos. Y realmente otro tema es que habría que cuestionarse el proteccionismo que hay hacia los diseños y las marcas, que no lo hay, yo he tenido cuatro pleitos y los he perdido los cuatro, porque el juez dice que con algo que cambie ya no es una copia de mis diseños. Eso es muy duro, que tú inviertas en diseño, que te dejes la piel y que llegue otro, y te lo copie todo y a menor precio, esto te agota y te planteas si posiblemente no funcionaras mejor de segundas, yendo detrás de otros. Para vencer todo esto, también hemos iniciado el camino de abrir nuestras propias tiendas y realmente, aquí tenemos un dilema muy importante, y de hecho, lo tenemos actualmente y el dilema es ver cómo pueden convivir con la misma marca, el tema de la distribución y de la comunicación de tiendas, con la comunicación de producto. Cuando hicimos el plan de viabilidad de las tiendas Casanova Gandia, lo hicimos con una

empresa de Madrid que es Tormo y Asociados, porque son los que montaron Merkamueble y también, contamos con la colaboración de un abogado francés que es de los más preparados o más cualificados, en Europa con el tema de franquicias del mueble, y realmente, te puedo decir que mi lucha con las consultorías siempre ha sido defender mi marca, incluso llevándola a nivel de tiendas y a nivel de distribución. Yo siempre he dicho lo mismo, con todo el esfuerzo de comunicación de marca que hemos hecho, a nivel de industria productora, de lo que es industrias Casanova Gandia, por qué no he de utilizar la misma marca para la distribución, pues a mí Tormo y Asociados me dijo que ni hablar de utilizar la misma marca, incluso nos enfrentamos, y yo pensaba, pues si todo el esfuerzo que hago en comunicación, luego no me sirve y tengo que hacer el mismo para la distribución, no puedo a nivel de recursos y ellos, insistiendo que no podíamos salir al mercado de la distribución con la misma marca que con la distribución. Después, en la consultora francesa me dijeron lo contrario, me dijeron que sí y después, estuve con una empresa de comunicación que es de Valencia y que son especialistas en temas web, la empresa se llama Filmac y estos, me apoyaron en mi decisión, pero incluso he tenido mis rencillas con los propios comerciales de industrias Casanova Gandia que tenían sus dudas de que no les afectase de cara a sus clientes. Y ahora que ya llevamos dos años, los representantes que llevan zonas donde hay alguna de las tiendas, tuvieron sus enfrentamientos en un primer momento y después, no ha afectado. Además, ellos han valorado nuestra tienda como un *showroom* y además, nuestra tienda nunca vende por debajo del precio al que venden ellos y en muchas operaciones, esto lo utilizan para “puentearme” y quitarme a mí la operación. Y ahora, que ya llevamos dos años, lo que nos estamos preguntando es si deben ser dos negocios totalmente diferentes o ir de la mano, al final lo que realmente valoramos es que las tiendas de Casanova Gandia han de seguir siendo un *showroom*, una exposición de la imagen de Casanova Gandia, pero lo que sí que hemos detectado es que realmente una tienda monomarca es muy difícil de mantener. Y en el tema del diseño, lo que hemos intentado dentro del estilo de producto Casanova Gandia, es buscar diseñadores externos, ya que al final los diseñadores a pesar de que tienen gran creatividad, siempre acaban haciendo cosas muy

parecidas. Nuestro esfuerzo va a introducir un poco de cambio ya que si a través de las tiendas intentamos vender la casa completa, quizá el cliente no quiera que toda su casa sea del mismo estilo Casanova Gandia y por esto, estamos ahí intentando diversificar, además de vender también tapicería, etc. porque no cubrimos con nuestro producto exclusivamente toda la casa, toda la decoración de la casa y bueno, de momento no nos va mal. Además, hemos introducido en la empresa una nueva sección como es el *contract*, que lo tenemos desde hace seis meses, con un departamento que lleva la venta de instalaciones completas para apartamentos, hoteles, etc. es un departamento mucho más técnico en el que se trabaja sobre proyecto y ahí, pienso que habrá un escape importante para nuestra producción también.

**3. ¿Cuáles son las inversiones más importantes realizadas por su empresa en los últimos tres años? ¿En qué han sido y cuánto aprox. han invertido?**

A nivel de tema tecnológico principalmente, tenemos una planta de pintura en plano que posiblemente sea una de las mejores de España y que costó millón y medio de euros, está en la planta que tenemos en Mogente, con controles numéricos, prensa automatizada, lo que pasa es que por el proceso de deslocalización que estamos pasando ahora, nos preguntamos para qué, hemos comprado esta maquinaria, y es que todo esto va cambiando tan rápido, que si fuera hoy cuando hay que tomar esta decisión no la hubiéramos comprado. Y controlar la producción cuando la tienes deslocalizada también es muy complicado, porque no puedes hacer lo que quieres, incluso te diría que tienes que tener un laboratorio sobredimensionado para que realmente la deslocalización te pueda funcionar correctamente, esta ha sido lógicamente otra apuesta fuerte en cuanto a inversión. En hacer marca, también nos gastamos un presupuesto altísimo, hemos salido en todas las revistas del sector, hemos hecho fútbol, ahora con el tema de la visita del Papa a Valencia también vamos a salir, a nivel de tiendas también estamos haciendo mucha campaña, el tema de promociones, etc. Sin embargo, tuvimos que cerrar el tema del Departamento de Exportación porque no tenemos el precio adecuado para exportar, mientras no esté afianzado el tema de la deslocalización en Rumania. Y el cabeza de turco fue el Jefe de Exportación



que está ahora de Jefe de Proyecto de Deslocalización, porque le dije, o te acoges a esto, o te tengo que mandar a casa, porque desde España no se puede exportar, actualmente no tenemos precio para exportar. Tú qué vas a hacerle a un chino si te vende un 30 o 40% más barato, y con una calidad buena. Yo te digo que ha habido gente que me ha dicho que por qué hacía los muebles tan buenos, si realmente hoy tienes que buscar un mueble más funcional, de menos duración. Es lo que ha pasado con el clásico, antes la gente se preocupaba de enseñar sus muebles en casa y hoy en día, eso a la gente ni le preocupa, la gente hoy en día quiere funcionalidad, gastarse el mínimo dinero posible, pero eso sí, ir a cenar viernes, sábado y domingo fuera de casa y si tienen en la puerta o en la cochera un BMW, pues mejor, que un Seat. Esa es la filosofía de vida que hay hoy, antes decían, comemos en casa y tenían el afán de montar una casa impresionante y hoy no, hoy la gente se acuesta en el suelo, se pone un cajón como mesita o se va a IKEA y se montan los muebles ellos mismos, aunque pierdan tres días montándolos y además, cuando no me gusten, los tiro, porque me han costado baratos. El concepto de vida ha cambiado y entonces, o tú eres capaz de evolucionar en tu producto, en tu comunicación, y adaptarte a esa serie de necesidades o al final pereces. Yo estoy pasando momentos críticos, en el sentido de decir por qué y para qué hacemos los muebles tan buenos. Ya tuvimos una experiencia de hacer una segunda marca pero al final, estás dirigiéndote al mismo mercado y los propios agentes, se echaron atrás. Desde el Departamento de Calidad hemos hecho cuestionarios y al final, hay gente que valora el mueble de calidad y hay gente que no, hay gente para todo. Pero además, hay un problema gravísimo y es que mi competencia son los propios distribuidores, es duro lo que estoy diciendo, muy duro, si yo fuera capaz de llegar al público final, haces unas acciones para el consumidor final y tú estás ahí, porque estás llegando a tu público objetivo, pero con los distribuidores, qué está pasando, que sólo llegan los que él quiere que lleguen, ya que tiene 20 alternativas que te imitan a mejor precio. Porcelanosa, fue valiente y tomó la decisión de tener sus propias tiendas, tener un accionariado y es capaz de controlar lo que él vende, que antes no lo hacía, lo que pasa es que tomar esa decisión de Porcelanosa tiene mucho riesgo. Nosotros como te he dicho estamos

empezando tímidamente y también, ha sido una importante inversión el montar las dos tiendas, que de momento tenemos en Valencia y Gandia.

## **B.- QUÉ ENTIENDEN LAS INDUSTRIAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

4. **Centrándonos ya en el tema de la comunicación ¿En qué lugar la sitúa su empresa? Le sugiero opciones;**

- **Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.**
- **Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,**
- **Como una actividad dependiente del marketing, etc.**
- **Otras opciones. Indique cuál.**

La comunicación y el marketing es un tema que me preocupa mucho personalmente, por ello lo llevo yo directamente y en base, un poco a la experiencia y a las necesidades que tiene mi empresa, pues he ido tomando una serie de decisiones y poniendo en marcha una serie de acciones en este sentido, para que esto, la empresa, pueda funcionar.

5. **Bajo su punto de vista. ¿La comunicación es un gasto o una inversión? y ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su empresa?**

Es una inversión, yo pienso que una empresa con marca tiene vida de diez a quince años, si no tienes marca por supuesto no sabes lo que vas a durar. Lo que está claro, es que todos fabricamos muebles y si no tienes algo que te diferencie por supuesto, eres un don nadie en el mercado, la verdad es que al final, qué valor le queda a una empresa, pues finalmente el mayor activo que tiene una empresa es su marca. Lo que está claro es que una marca no es hacer simplemente que te conozcan, detrás de esa marca tiene que haber un producto, tiene que haber unos servicios, tiene que haber una coherencia porque al final evidentemente tú puedes ser la persona más bien vestida del mundo, la más elegante del mundo pero a la hora de transmitir puedes ser mal educado y entonces de poco te sirve ser tan elegante. Yo pienso que esto es lo mismo, tu puedes hacer la mejor comunicación del mundo pero si

después de todo esto, no hay unas acciones, un producto y una forma de actuar, que den sustento a eso que tú quieres transmitir, realmente no tiene sentido todo el esfuerzo.

- 6. ¿Tienen en cuenta tanto la Dirección General como los empleados que TODO COMUNICA, tanto si se trata de acciones planificadas con una intencionalidad clara como si se hacen de manera inconsciente e incontrolada?**

Sí que lo tenemos en cuenta, desde cómo se atiende hasta el vestuario del personal, pero estoy cansado de decirles por ejemplo a los montadores y a los camioneros, que si tienen un equipo del grupo Casanova Gandia, lo deben utilizar, porque al final para eso se da, igual con la rotulación de los camiones, todo está diseñado en base al manual de identidad que tenemos también hecho, pero cuesta concienciar a todos.

- 7. ¿Tiene su empresa responsable de comunicación o persona/personas que asuman estas tareas? ¿Asume únicamente estas tareas?**

Honestamente no tengo Departamento de Marketing, lo que yo hago es que en base un poco a los presupuestos que aceptamos anualmente para marketing y publicidad, pues bueno, cuento con el apoyo de una agencia. Que también te digo que hay bastante confusión con el tema de qué te aporta una agencia de publicidad o de marketing y otra, y cuál es la que me conviene, pero yo trabajo con una Agencia de Marketing y Comunicación, y una Agencia de Medios, y después, con imprentas directamente. A mí me gustaría tener un Director de Marketing pero no tengo de momento disponibilidad y ahora, esa labor la hago yo directamente porque tengo unas inquietudes, aunque mi formación no sea la indicada para esto y luego, tengo una persona aquí en fábrica que me apoya bastante y que hizo, un curso de formación en Lluís Vives sobre el tema de Marketing, aunque él viene del Área Comercial y con esto y el apoyo de las agencias, pues vamos tirando y hemos hecho muchas cosas, como una web que no es la panacea pero que no está mal, unos buenos catálogos, las tiendas, etc. A mí, desde luego que me gustaría tener un Director de Marketing y más ahora, estando en la distribución y llegando directamente al público final. Pero bueno, yo desde gerencia con mis

inquietudes voy poniendo en marcha muchas cosas y la estrategia de comunicación, la llevo yo personalmente y ahí es donde tendría que estar un Director de Marketing pero de momento, no puedo tenerlo.

**8. ¿Cuáles son los departamentos o puestos de más reciente creación (en los últimos tres años) en la empresa?**

El Departamento de *contract*, para el que hemos fichado a un profesional. Y el plantearme un Director de Marketing, pues posiblemente a corto plazo me lo tendré que plantear, pero realmente, es que en las empresas familiares, todo esto es un poco difícil. Parece que por el tema de la propiedad, los propietarios tengan que asumir la gestión de todo y eso no es así, pero a nivel familiar cuesta cambiar pero hay que ir tomando una serie de decisiones e ir arropándote de profesionales externos, que deben de estar desvinculados al tema familiar. Aquí somos tres hermanos y cada uno lleva un área y pienso que nuestras reuniones deberían ser más de toma de decisiones, que de gestión, y deberíamos dejar la gestión, en manos de profesionales externos.

**SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE COMUNICACIÓN**

**9. ¿Por qué motivos nadie de su plantilla asume las tareas de comunicación?**

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE LA COMUNICACIÓN**

**10. ¿En qué departamento se sitúa, de quien depende y qué denominación recibe su cargo? Este departamento ¿Dónde está ubicado en el organigrama general?**

Pues como te decía no hay departamento como tal, esta persona que me ayuda viene del Área Comercial y ha hecho, algún curso en la materia y depende directamente de mí.

**11. ¿Qué formación y perfil profesional tiene la persona o personas que asumen la labor de comunicación?**

Pues este es un chico que ha evolucionado con nosotros, él empezó de chófer con nosotros, y después, pasó al área comercial y funcionaba muy bien, después pasó a ser Jefe de Ventas y le hice hacer un curso de Dirección Comercial y Marketing, después hizo el Curso de Marketing y Publicidad y la verdad, es que en base a las necesidades que la empresa ha ido teniendo y

hemos ido necesitando, se ha ido formando e incluso yo también he hecho un curso, bueno Master de Dirección Comercial y hemos ido adaptándonos un poco a los recursos y necesidades que hemos tenido. También tenemos un asunto pendiente que es el de Recursos Humanos, pero es que aquí tenemos problemas para encontrar personal formado, es un entorno carente de formación por ejemplo, en el tema de Calidad tuvimos una persona muy valiosa que al final lo dejó y está en la docencia, porque al final eligió esto por un tema familiar, era una persona que es Ingeniera Agrónomo con especialidad en Calidad, además muy buena profesional, una chica muy bien preparada pero se te va, y ves que tienes que ir reciclando y formando a la gente hacia lo que conviene a la empresa.

**12. ¿Cuáles son las cuatro funciones principales que realiza este profesional? ¿Qué porcentaje de labores son estratégicas y que otro porcentaje son labores ejecutivas?**

Para nosotros, los temas fundamentales son el tema de catálogos, el tema de ferias y el tema de las revistas. No tengo ni idea, lo que yo hago es en base a los recursos que tenemos, y las necesidades, nos adecuamos, pero el tiempo dedicado, pues no lo sé.

## **C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS INDUSTRIAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

### **RELACIÓN EMPRESA/PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN**

**13. ¿Contratan servicios externos de comunicación?**

Sí, pero realmente nosotros somos empresa familiar y de recursos limitados. La gente, las empresas, en general estamos muy confundidos y no sabemos a qué profesionales debemos recurrir en cada momento, en otras áreas no ocurre lo mismo, tú tienes necesidad de producción y vas a un ingeniero y tienes un problema jurídico y vas a un abogado, pero tienes problemas de comunicación y a quién vas, hay una gran confusión, qué profesional es el que me soluciona mi problema, mi agencia no me habla de esto que tu me estás hablando en la entrevista. Hay agencias de publicidad, agencias de medios, consultoras de marca, consultoras de estrategia, etc. a quien me dirijo, qué necesito yo.

SÓLO PARA LOS QUE NO CONTRATAN SERVICIOS EXTERNOS

14. ¿Por qué motivos no cuentan con profesionales externos en la materia?

SÓLO PARA LOS QUE SÍ CONTRATAN SERVICIOS PROFESIONALES

15. ¿Con qué tipo de profesionales de comunicación trabajan, agencias de publicidad, consultores de comunicación, centrales de medios, estudios de diseño, etc.? ¿Son de su ámbito geográfico más próximo? Si no lo son ¿Por qué?

Nosotros trabajamos con una Agencia de Marketing y Comunicación y después, con una Agencia de Medios que es la que contrata a los medios y luego, trabajamos con las imprentas. Son de Valencia todos.

16. ¿Los consideran proveedores puntuales o socios/asesores involucrados en la problemática y en el día a día de su empresa con una relación a largo plazo?

A mí me gusta que sean relaciones a corto plazo, prefiero ir cambiando porque realmente las personas sin querer nos acomodamos, incluso lo que hay siempre que intentar es renovar un poquito, ver qué te aportan de nuevo y para mí son colaboradores, *partners* y en un momento dado, se utilizan tanto para la comunicación de marketing como para elaborar un catálogo. Con esto, lo que sucede, es que te crees que estás haciendo lo más bonito del mundo y viene otra agencia, y te presenta otra propuesta, y te parece mucho más bonito.

17. ¿Quién lleva dentro de la empresa la interlocución con los servicios externos de comunicación? ¿Es siempre la misma persona?

La llevo yo, apoyado un poco con la persona que te he comentado que colabora conmigo en estos temas.

18. ¿Cómo llevan a cabo la selección de la agencia/consultor de comunicación y qué criterios son exigencias vitales para su elección?

Primero tener unas referencias claras de con quién están trabajando, de qué trabajos han hecho, y evidentemente, lo que hay que hacer es ver qué me aportan, saber qué valor añadido tendré con un nuevo *partner*. Pido

referencias de con qué empresas trabajan y también el tema de costes porque estos de las agencias se enganchan como leones, la verdad es que no sé por qué, es tan caro. Si son gente especializada en el tema de marketing y son técnicos en la materia pues tengo que confiar en que lo harán mejor que yo, entonces como los he seleccionado pues tengo que confiar en ellos, otra cosa es que en el transcurso de un año o de dos años realmente si no se ha realizado lo que yo esperaba, pues cambio. En el mueble, el tema de la comunicación es muy precario, los gerentes de otras empresas no están concienciados sobre la importancia de la comunicación y creen que están en manos de la distribución y lógicamente, montar las tiendas financieramente es muy complicado.

**19. Cuando trabajan con profesionales externos ¿Entregan siempre briefing o documento escrito donde especifican sus necesidades de comunicación?**

Lo que sí que tratamos de transmitir es a qué público dirigimos nuestra comunicación, y por ejemplo, damos ciertas indicaciones de que cuando tu vas a hacer una comunicación en una revista, muebles Casanova Gandia no puede ir con colores vivos ya que siempre va enmarcado en tonos negros, grises, no sé, si esto es el briefing, pero son necesarias estas indicaciones. Nunca lo entregamos por escrito.

**20. ¿Qué tipo de remuneración es la más habitual cuando trabajan con profesionales externos? ¿Está contento con esta fórmula de remuneración o cuál sería para usted la idónea para garantizar una relación satisfactoria?**

Yo actualmente lo que tengo es lo que se llama una “iguuala”, un tanto por ciento al mes, lo intento renegociar y ahora yo, en vistas al próximo año pues ya estoy viendo otras Agencias de Marketing y Comunicación y Agencia de Medios, aunque medios al final son todos los mismos, ya que todos van a morir al mismo sitio, y depende, de si te hacen un porcentaje de descuento o te cobran una comisión; yo de lo que realmente me asombro es lo caras que resultan las Agencias de Marketing, igual que los medios, resulta carísimo no sé porqué. Hay empresas que deciden ni marketing ni nada y van sólo a precio, por ejemplo, Mercadona. Yo en principio, si que estoy contento.

21. Del siguiente listado de tareas ¿Cuáles solicitan a una agencia o consultor de comunicación?

- **Investigación previa y posterior a las acciones de comunicación.** Realmente yo traslado lo que yo quiero hacer en base a objetivos y en base al presupuesto del que dispongo y pido la comunicación más eficaz para adaptarse a las exigencias. Pero la investigación vale un dineral y está fuera de mis posibilidades. Se puede medir pero vale un dineral. Yo te puedo decir que la comunicación nunca es mala, lo que hay que hacer es dirigirla al público objetivo que toca. Yo me acuerdo que en el año 2003 en el mes de Septiembre cuando me pasan los resúmenes financieros había una punta muy importante y Casanova Gandia estaba muy boyante, se ganaba mucho dinero y a raíz de esto dijimos bueno, pues vamos a gastar más en comunicación, porque este año nos lo podemos permitir y voy a hacer una campaña para que me vea todo el mundo y me fui al fútbol y me gasté muchísimo en esa campaña y todo el mundo hablaba de la campaña. Pero había un problema, que todo el mundo que hablaba de ella, eran del entorno, del sector del mueble, sobre todo el distribuidor, pero al público final no le llegó nada y seguro que se preguntaban qué será la marca Casanova Gandia, la ven en revistas y al final lo relacionan con el fútbol, eso fue importante porque yo siempre digo que hacer comunicación nunca es malo, lo que pasa es que hay que hacer la comunicación adecuada para los objetivos. Entonces eso no estaba bien hecho, porque no es el público objetivo de Casanova Gandia ya que las decisiones de compra normalmente las toman las mujeres, y las mujeres en el fútbol son un 20% ¿Es bueno o es malo? pues no lo sé, posiblemente todo malo no fue, otro hubiera incluido esto en beneficios y ya está, no se lo hubiera gastado. Lo importante es no dejar de comunicar ya que una marca no se hace en un día.



- **Apoyo en la determinación de objetivos de comunicación.** Nosotros se los damos marcados.
- **Desarrollo de la estrategia de comunicación.** Conjuntamente la desarrollamos.
- **Desarrollo de la creatividad.** La agencia.
- **Desarrollo del plan de medios.** La agencia.
- **Producción e implementación de las acciones de comunicación.** La agencia.
- **Evaluación de las acciones de comunicación.** Eso no lo hacemos.
- **Otras. Citar cuales.**

#### AUDITORIA DE COMUNICACIÓN

**22. ¿Han puesto en marcha en algún momento una auditoria de comunicación o han realizado algún tipo de investigación que les ayude a tomar decisiones en comunicación?**

Hicimos una auditoria de marketing, la hicimos hace muchos años a raíz de hacer yo el máster, que fueron 360 horas, para saber qué pasaba en el mercado y qué pensaba el distribuidor de nosotros, qué pasaba con el producto, si la gente nos conocía etc. La verdad es que estuvo bien, tener esa información, pero no se le ha dado la continuidad que se tendría que haber hecho, pero bueno, al no tener el Departamento de Marketing. Es que ahí se junta todo, porque un Departamento de Marketing al año es un montón de dinero y al año, repercute en tus costes y hoy, tal y como está la cosa que está todo el mundo pensando en precio...

**SÓLO PARA LOS QUE NO HAN LLEVADO A CABO AUDITORIA NI INVEST. COM.**

**23. ¿Llevan auditorias periódicas en otros ámbitos de la empresa como producción, calidad, finanzas, medioambientales, etc.?**

24. De las siguientes tareas de análisis e investigación que citamos a continuación ¿Cuáles tiene su empresa desarrolladas y cuáles no?

- Análisis de cifras de ventas y evolución de su cuota de mercado. Sí.
- Análisis del escenario competitivo y las ventajas frente a competencia. Sí.
- Análisis de los entornos (tecnológicos, políticos, ecológicos, etc.) Sí, me ayudan muchísimo en esto las normas ISO 9001 de Calidad y la de Medio Ambiente.
- Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) Sí.
- Análisis de su identidad visual corporativa. Sí.
- Análisis de su identidad corporativa y/o de su cultura interna. No.
- Imagen corporativa de la empresa entre los públicos más relevantes. Sí, con la investigación que hicimos hace tiempo.
- Análisis de la evolución en el tiempo de los conceptos creativos. No.
- Notoriedad y posicionamiento de marca. No.
- Identificación de los públicos (internos y externos) de la empresa y análisis de sus motivaciones, hábitos de compra, satisfacción, etc. No. A quien más escucho en estos temas es a los comerciales pero estos, muchas veces, te traen información equivocada ya que se dejan llevar por los distribuidores.
- Pre-test de campañas de comunicación. No.
- Medición eficacia comunicativa (retorno de la inversión, etc.) No. Porque ahí realmente tendrías que tener a esa persona que se encargue de esto, al igual que el financiero me pasa todos los meses los informes de los resultados económicos y me los deja encima de la mesa y el comercial, también me los pasa a la hora de revisar las ventas, pues pienso que debería ser lo mismo para

comunicación. Pero con la estructura que tengo no es posible, de momento. Además, parece que para producir no te duele contratar a personal y para comunicación sí, para el tema del *contract*, también hemos contratado a personal y sin embargo, una persona de comunicación o marketing nos repercutiría también muy positivamente.

- **Investigación para la planificación de medios.** Sí, para saber los medios más idóneos.
- **Otras. Citar cuales.**

#### PLAN DE COMUNICACIÓN

**25. ¿Tiene su empresa un Plan de Comunicación o por lo menos, aunque no sea un plan formal, tienen actividades de comunicación establecidas de forma periódica? En caso de tener Plan de Comunicación ¿Está por escrito?**

Plan estratégico de marketing no tengo, sí tengo una cierta planificación, y sé el gasto en revistas y no me dejo llevar porque llegue el comercial de una revista y me ofrezca una página, pues eso, porque tengo una planificación anual hecha, etc. Lo que sucede es que no está por escrito, pero sí que tenemos una periodicidad anual establecida en las actividades. Ahora, si tu realmente me preguntas, si tengo un plan estratégico de marketing pues no, no lo tengo, eso sí se toman las decisiones vinculadas a un plan empresarial. Yo lo que sí que tengo claro, es que al año voy a hacer tantas páginas en estas revistas, hay una planificación, voy a hacer esta feria para distribuidores, voy a hacer esta feria para compras, etc.

**26. ¿Qué otros planes tiene desarrollados su empresa, en qué materias o ámbitos empresariales?**

Yo tengo un importante Departamento de Calidad hay una persona que se encarga de hacer el Plan de Riesgos Laborables, el Plan de Calidad y estos planes sí que están vivos y se renuevan constantemente.

**SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN**

**27. Aunque no tengan plan de comunicación formal o informal ¿Asignan recursos y llevan acciones puntuales y esporádicas, como algún anuncio, etc.?**

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN (AUNQUE INFORMAL)**

**28. ¿Quién dirige y participa en la elaboración del Plan de Comunicación de su empresa? y ¿Cuentan con consultores externos en la elaboración? y ¿Está vinculado a otro plan de la empresa?**

Lo dirijo yo personalmente y sí, que contamos con la colaboración de consultores externos.

**29. ¿Qué difusión interna hacen de su Plan de Comunicación?**

Lo saben los comerciales y la dirección, nadie más.

**30. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación indique cuáles utiliza su empresa y cuáles no.**

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)** El Departamento de Calidad se encarga de esto y yo doy la bienvenida, pero de manera personal, a quien se incorpora.
- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)** Sí, nosotros la gerencia lo lleva directamente.
- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)** ¿Qué es eso? No.
- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)** Sí, esto es lo que más hacemos.
- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)** Sí, noticias en revistas de decoración, pero en los periódicos me fío menos porque

muchas veces cambian la realidad de lo que te pasa. Además, esto lleva muchísimo trabajo y no tenemos capacidad.

- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)** Sí, fuerza de ventas y marketing directo.
- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)** Si me llama Economía 3 y me pide los datos, pero de normal no.
- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)** Nosotros lo que hicimos fue en caso de crisis económica, prevenir unos fondos permanentes que fueran creciendo con respecto a las obligaciones que nos creamos con los trabajadores, de forma que si en un momento determinado hay algún problema, que tengamos fondos para salir adelante. De eso, que dices no tenemos nada. Yo me acuerdo que hubo un caso de crisis en una empresa en Vallada, ya que nos tuvimos que hacer cargo nosotros de la compra y aquello, fue de juzgado de guardia, porque los periódicos jugaban con ellos como les daban la gana y no había manera.
- **Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)** No
- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.** No
- **Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.)** No

#### COMUNICACIÓN COMERCIAL

31. De la siguiente lista de medios publicitarios/medios masivos me puede indicar ¿Cuáles utiliza de forma más habitual?

- **Prensa diaria, revistas, dominicales.** Sí.
- **Radio.** Sí, algo hemos hecho.
- **Televisión.** No.
- **Internet.** Sí, tenemos una página web.

- Exterior. Sí, vallas.
- Cine. No
- Otros. Cuáles.

**32. De la siguiente lista de medios no convencionales me puede indicar ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual?**

- Publicidad en punto de venta (expositores, catálogos, etc.). Sí.
- Ferias y exposiciones. Sí.
- Comunicación promocional (promociones de ventas, etc.). Sí.
- Marketing directo (mailing personalizado, etc.). Sí.
- Marketing telefónico. No.
- Acciones buzoneo/reparto indiscriminado de catálogos, folletos, etc. No.
- Marketing relacional (CRM). No
- Patrocinios con fines comerciales. No. Equipos locales sin objetivos comerciales.
- Otros. Cuáles.

**33. ¿Tiene su empresa la misma marca que la de sus productos o comercializan sus productos bajo otra marca o marcas? ¿Qué importancia conceden a la marca de su empresa/corporativa frente a la marca de sus productos?**

Sí, tenemos la misma marca hasta para la distribución propia como te decía. Al final, es la marca la que llega al consumidor y de poco sirve diferenciar la productora, etc. realmente, de esto te das cuenta cuando planificas el marketing a través de las tiendas, porque realmente he tenido que hacer convivir la marca del fabricante, con una marca distribuidor y al final, lo que le llega al público final, es una marca y le da igual quien lo produzca.

#### COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**34. ¿Considera que tanto la identidad interna de su empresa (sus valores, comportamientos, personalidad corporativa), como su imagen externa (aquellos significados con los que los diferentes públicos los relacionan) van en la misma dirección?**

Todos intentamos hacerlo lo mejor posible pero somos muchos. Estamos de acuerdo con que la producción no es lo más importante, sí que es importante el diseño y sobre todo, lo que envuelve al producto.

**35. ¿Tienen definidas y por escrito su misión, visión y proyecto empresarial?**

Sí, puesto que es algo que incluye la ISO 9001 de calidad dentro de lo que es el Plan de Calidad.

**36. ¿Su empresa dispone de un manual de identidad visual donde queden reflejadas todas las posibles aplicaciones de su logo-símbolo o logotipo?**

Sí.

SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN POR ESCRITO MANUAL IDENTIDAD VISUAL

**37. ¿Por qué motivos no tienen definida su identidad visual?**

**38. ¿Considera que su identidad visual en general (tanto el nombre de la empresa como el logosímbolo/logotipo) transmiten correctamente los valores de la empresa y son eficaces en cuanto a la aplicación, legibilidad, etc.?**

Sí.

**39. ¿Cuándo fue la última vez que su identidad visual fue revisada y quien se encargó de la revisión o actualización?**

Hace un par de años, cuando pusimos en marcha el tema de las tiendas, y lo llevó a cabo una Agencia de Publicidad.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL

**40. ¿Estas normas de aplicación las conocen y las siguen todos en la empresa?**

Eso intentamos.

**41. ¿Dispone su empresa de un manual de identidad corporativa donde se incluyan los valores corporativos, el proyecto empresarial, descripción de sus actividades, rasgos de identidad, la historia de la empresa, etc.?**

No.

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA**

**42. ¿Este manual es conocido o está disponible para cualquier persona de la organización? ¿Este manual goza del respaldo de su organización?**

**COMUNICACIÓN INTERNA**

**43. ¿Dónde sitúa su empresa la labor de comunicación interna, quién la desarrolla?**

La asume el Departamento de Calidad y también la Gerencia.

**44. De la siguiente lista de herramientas de comunicación interna ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual, cuáles no?**

- Tablones de anuncios. Sí.
- Buzones de sugerencias. Sí.
- Reuniones informativas, de trabajo y toma de decisiones. Sí.
- Sesiones de formación. Sí.
- Entrevista personal. Sí.
- Manual de bienvenida. No.
- Boletín internos informativos. Sí, está hecho por el Departamento de Calidad, pero no se le da mucho uso.
- Manual de procedimientos. Sí.
- Periódico o revista interna de empresa. No.
- Intranet. No
- Correo electrónico. Sí.
- Circulares o cartas al personal. Sí.
- Jornadas de puertas abiertas. No, pero mira me has dado una buena idea.
- Convenciones y/o congresos. Sí, de vez en cuando con el equipo comercial.
- Vídeo corporativo. Sí.
- Otros. Cuáles.

**45. ¿Considera que sus empleados se identifican con la cultura de la empresa, comparten los valores corporativos y forman parte del proyecto empresarial trazado por la dirección?**



Tengo mis dudas, yo pienso que ahí hay mucho que hacer y es que en la filosofía de empresa lo que hay que tratar de transmitir es que realmente aquí todos somos componentes importantes, para que la empresa funcione, aquí aún se nota un poco la mentalidad antigua de que el poder lo tiene la propiedad, y eso no es bueno. Pienso que ahí se tendría que trabajar mucho y pienso que yo, en un momento habrá que pasar por una toma de decisiones seria por parte de los hermanos Casanova y tener directamente una retribución por pertenecer al Consejo de Administración y a la propiedad y dejar la gestión en manos de directivos profesionales.

#### REPARTO PRESUPUESTARIO

**46. ¿En base a qué criterios determinan cada año el presupuesto que van a destinar a comunicación (porcentaje sobre facturación empresa, en base a inversiones años anteriores, según necesidades de cada año, etc.)?**

Cogemos el histórico, y realmente lo que queremos o los objetivos de ese año y lo adaptamos. El marketing es algo ambiguo, para nosotros es sólo comunicación de producto.

**47. ¿De todas las acciones de comunicación que hemos ido comentando cuáles se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual?**

Las tiendas son las que se llevan los presupuestos más importantes y después, los catálogos, y más todavía, las revistas al público final. Después, está el tema de catálogos, ferias y el tema de *display* o folletos pero en publicidad los tres capítulos más importantes que hay son catálogos, revistas y ferias.

**48. ¿Podría compartir con nosotros qué presupuesto anual asigna su empresa a los temas de comunicación, tanto a la planificación como ejecución?**

Sobre el 5% de la facturación total anual.

## D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.

49. **¿Qué problemas reales encuentra su empresa a la hora de introducir políticas de comunicación? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

El poder medir los resultados principalmente. Ahora ¿y cómo mides esto? Pues ahora el problema está ahí, cuál es el coste para la medición de la repercusión de las decisiones que tomas en estos temas. Y sé que son temas que se pueden medir, pero las técnicas que existen son muy costosas y realmente siempre te quedas con la duda de decir, habré llegado donde tendré que llegar, habré llegado con la presión que quería llegar, estoy comunicando bien, lo que tengo que comunicar, hay esa incertidumbre y además, la tengo continuamente. Lo que yo sí que tengo claro, es que si no sales al mercado, para que la gente te conozca, y conozca realmente tus productos no tiene sentido nada de lo que haces.

50. **¿Quiénes considera que serían los mejores agentes externos para apoyar a las pymes en materia de comunicación? Asociación Agencias, Asociación Anunciantes, Confederaciones Empresariales, Instituciones públicas, la Universidad, etc.**

Soy muy escéptico con todo eso. Yo siempre he estado abierto a colaborar sobre todo con la universidad porque es independiente. Yo lo hice con el tema del *contract*, recurrí a la Universidad Politécnica de Valencia. Pero todo eso está muy bien, pero al final en tu casa te tienes que arreglar tu, que todos te pueden ayudar pero yo te puedo decir, que después de todo lo que he visto, prefiero colaborar con la universidad, ya que es más imparcial y no busca tanto el beneficio económico, porque cuando tu recurres a consultorías lógicamente, es su negocio venderte eso, la universidad es un poco más neutra digamos... Y después, dentro de la economía de las empresas, no todo el mundo puede ir a una consultoría que te va a cobrar por horas un montón de dinero, y es que todo esto vale mucho dinero, entonces qué pasa que la gente ahí se para muchísimo. Es el pez que se muerde la cola, si no sales de ahí siempre estás en el mismo círculo y ves que no avanzas. Yo pienso que en la situación que está en estos momentos Casanova Gandia considero que

necesitamos tener una idea clara, no es que no la tengamos clara, una estrategia de comunicación clara, ya que tocas un poco de aquí y te vas dejando llevar por una serie de opiniones profesionales, pero pienso que en estos momentos, posiblemente este departamento sea el más importante que pueda tener una empresa, cuando realmente hay muchos empresarios que no se están dando cuenta de ello. Aquí la gente de qué se ha preocupado, de fabricar, vender y de que le compren, pero realmente eso es pan para hoy hambre para mañana y no creas esa necesidad y no das a conocer tu marca, ese producto sin marca no te va a dar continuidad, fabricantes de muebles como yo en España hay 3000, qué le voy a comunicar yo al público para que se decante por mí producto. Yo puedo vender esto a diez pero seguro que mi competencia lo puede vender más barato porque ha invertido menos en comunicación, también ha invertido menos en calidad y lo va a vender a ocho, si realmente para mí público, ocho es más importante que diez, sin tener ninguna consideración más. Pero claro, la marca va arropada de servicio, calidad, responsabilidad, atención post-venta de todo eso, si realmente eso no eres capaz de comunicarlo con tu marca, al final estas perdido.

**51. ¿Considera que el asociacionismo sectorial o empresarial podría fomentar el desarrollo de las industrias en materia de comunicación?**

Está muy bien, pero al final, es la propia empresa la que debe salir adelante.

**Muchas gracias por su atención y colaboración.**

**7.3.4.- D. José Carlos Palanca, Gerente de PALANCA.**

**ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESAS**

**FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: MARTES, 4 DE JULIO '06 A LAS 9 H.**

**Duración: 49 min.**

**DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:**

Siempre que usted lo indique, sus datos no irán relacionados con la entrevista.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO/S: D. José Carlos Palanca

NOMBRE DE SU EMPRESA Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):

Palanca Muebles, Camino Viejo de Silla s/n, 46470, Catarroja (Valencia).

CARGO EN LA EMPRESA: Gerente

SECTOR DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL: Mueble

¿ES LA SUYA UNA EMPRESA FAMILIAR? ¿COINCIDEN DIRECCIÓN Y PROPIEDAD?

Sí, coincide dirección y propiedad.

AÑOS QUE TIENE LA EMPRESA: Mi bisabuela fundó la empresa, con lo que yo soy la cuarta generación, tiene más de cien años. Lo que sucede es que la empresa ha ido evolucionando y ahora, ya no estamos fabricando nada aquí sino que todo lo subcontratamos e importamos. El diseño si lo que hacemos aquí.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA: LOCAL, NACIONAL O INTERNACIONAL.

Es internacional, pero ahora no estamos exportando nada, ahora estamos importando.

Nº DE EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DEL ÚLTIMO AÑO.

En plantilla somos 4 personas actualmente y facturamos 1.200.000 €.

**A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

1. Respecto al sector empresarial al que pertenece su empresa ¿En qué situación se encuentran en términos generales (crecimiento,

**competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentra en esta situación positiva o negativa?**

En general el sector del mueble está cambiando mucho, estamos en un proceso de transición y el ambiente está enrarecido. Está entrando mucho artículo de importación y lo que ocurre es que la gente que estaba fabricando con los procesos tradicionales no puede competir y la tendencia, es hacer un producto muy selectivo o combinar cosas de importación y fabricación propia. La competencia china es muy agresiva.

**2. Centrándonos ya en su empresa ¿Cuáles son los pilares en los que basa su competitividad, aquellos que le diferencian de la competencia?**

Nosotros siempre, pese a hacer un mueble comercial que es lo que queremos ofrecer, nos hemos querido siempre diferenciar de la competencia con un mueble basado en la originalidad. Originalidad en el diseño y en la forma de tratar y de acabar el mueble. Nosotros siempre hemos ido sacando artículos dentro de una línea competitiva, nunca buscando cosas extravagantes, y dentro de esa línea que se diferencien en algún detalle. Lo que sucede, es que en el tema de la importación ya es más difícil diferenciarte pero por ello, vamos combinando subcontratación de fabricación, con importación. En lo que a distribución se refiere, también hemos cambiado bastante y ahora tenemos dos tiendas propias, para la venta directa al público que ahora supone un gran porcentaje de nuestra facturación. Las tenemos una en Torrente, otra en Valencia y luego aquí mismo, también tenemos una exposición en la que vendemos directamente al público.

**3. ¿Cuáles son las inversiones más importantes realizadas por su empresa en los últimos tres años? ¿En qué han sido y cuánto aprox. han invertido?**

Las tiendas han sido la inversión más importante, porque hemos dirigido todo el esfuerzo a cambiar el tipo de venta, hacia una venta más directa al consumidor último de nuestros productos.

**B.- QUÉ ENTIENDEN LAS EMPRESAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITÚAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

4. **Centrándonos ya en el tema de la comunicación ¿En qué lugar la sitúa su empresa? Le sugiero opciones;**

- **Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.**
- **Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,**
- **Como una actividad dependiente del marketing, etc.**
- **Otras opciones. Indique cuál.**

Depende directamente de dirección, no tenemos ni departamento de comunicación ni nada, lo que hacemos es que tenemos todas las acciones de este tipo subcontratadas a una empresa.

5. **Bajo su punto de vista. ¿La comunicación es un gasto o una inversión? y ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su empresa?**

Intentamos verlo como una inversión, si lo viéramos como gasto no haríamos acciones de este tipo nunca. Sin embargo, ahora hemos dado un cambio importante y estamos en proceso de cambio de mentalidad. No te sé decir qué beneficios nos aporta, pero para nosotros, sí que es importante actualmente dar a conocer los cambios que estamos llevando a cabo y para ello, debemos dirigirnos al consumidor final de nuestros productos. Antes, sólo nos dirigíamos a nuestros distribuidores y ahora, todo esto ha cambiado.

6. **¿Tienen en cuenta tanto la Dirección General como los empleados que TODO COMUNICA, tanto si se trata de acciones planificadas con una intencionalidad clara como si se hacen de manera inconsciente e incontrolada?**

No, porque aquí realmente tenemos muy divididas las funciones y las tareas, y cada uno lleva su parte y son ajenas a las demás áreas. Nosotros como dirección somos los que tomamos todas las decisiones, todo queda en la familia y a los empleados no les afecta, es más, son ajenos a lo que no les corresponde, y así, es como funcionamos siempre, nunca les hemos hecho partícipes.

7. **¿Tiene su empresa responsable de comunicación o persona/personas que asuman estas tareas? ¿Asume únicamente estas tareas?**

La dirección asume todas las tareas de comunicación pero todo lo subcontratamos a una empresa externa.

8. **¿Cuáles son los departamentos o puestos de más reciente creación (en los últimos tres años) en la empresa?**

No ha habido puestos nuevos en los últimos años.

**SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE COMUNICACIÓN**

9. **¿Por qué motivos nadie de su plantilla asume las tareas de comunicación?**

Porque el gasto es considerable para una empresa tan pequeña como la nuestra. Para nosotros, lo ideal sería crear un puesto, para una persona que asumiera diferentes tareas, entre ellas la comunicación, porque ahora cada vez que quieres hacer algo tienes que contratar puntualmente a alguien o subcontratar estos servicios y es más difícil, transmitir la idea y es más complejo, que si hubiera alguien dentro encargado de coordinar estos temas. Pero hoy por hoy, con los beneficios que tenemos y los costes es algo que no nos podemos plantear.

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE LA COMUNICACIÓN**

10. **¿En qué departamento se sitúa, de quien depende y qué denominación recibe su cargo? Este departamento ¿Dónde está ubicado en el organigrama general?**
11. **¿Qué formación y perfil profesional tiene la persona o personas que asumen la labor de comunicación?**
12. **¿Cuáles son las cuatro funciones principales que realiza este profesional? ¿Qué porcentaje de sus labores son estratégicas y que otro porcentaje son labores ejecutivas?**

**C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS INDUSTRIAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

**RELACIÓN EMPRESA/PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN**

**13. ¿Contratan servicios externos de comunicación?**

Sí, tenemos empresas que colaboran con nosotros.

**SÓLO PARA LOS QUE NO CONTRATAN SERVICIOS EXTERNOS**

**14. ¿Por qué motivos no cuentan con profesionales externos en la materia?**

**SÓLO PARA LOS QUE SÍ CONTRATAN SERVICIOS PROFESIONALES**

**15. ¿Con qué tipo de profesionales de comunicación trabajan, agencias de publicidad, consultores de comunicación, centrales de medios, estudios de diseño, etc.? ¿Son de su ámbito geográfico más próximo? Si no lo son ¿Por qué?**

Mi hermano, ha tenido una empresa de comunicación y él ha sido, el que ha trabajado para nosotros hasta la fecha, lo que pasa es que lo ha dejado de momento. Son diseñadores gráficos, diseñadores de producto, etc. Siempre han sido de nuestro ámbito más próximo, y además conocidos, que es más fácil mantener una relación.

**16. ¿Los consideran proveedores puntuales o socios/asesores involucrados en la problemática y en el día a día de su empresa con una relación a largo plazo?**

Son puntuales, ya que contamos con ellos cuando tenemos que hacer unos catálogos o alguna cosa. Con mi hermano ha sido diferente, pero porque era mi hermano, ahora la relación es puntual.

**17. ¿Quién lleva dentro de la empresa la interlocución con los servicios externos de comunicación? ¿Es siempre la misma persona?**

En este sentido soy yo el que llevo la relación.

**18. ¿Cómo llevan a cabo la selección de la agencia/consultor de comunicación y qué criterios son exigencias vitales para su elección?**

Lo único que le pides, es que te de varias opciones sobre los trabajos que les encargas, que no te impongan las ideas sin conocer en profundidad la empresa, y que se metan realmente en la filosofía de la empresa. Además,



tiene que haber un diálogo cómodo y que nos aporten cosas e ideas diferentes, en esto estamos abiertos a novedades.

**19. Cuando trabajan con profesionales externos ¿Entregan siempre briefing o documento escrito donde especifican sus necesidades de comunicación?**

Depende, normalmente se tiene una reunión y luego sí, se le da algo por escrito, pero según lo que se tenga que hacer, si es algo más complejo.

**20. ¿Qué tipo de remuneración es la más habitual cuando trabajan con profesionales externos? ¿Está contento con esta fórmula de remuneración o cuál sería para usted la idónea para garantizar una relación satisfactoria?**

Sí, si que estamos contentos con la fórmula que utilizamos, que es por proyecto realizado. Lo que varía es la cantidad que cobran en función del nombre y lo conocidos que son, sobre todo los diseñadores industriales, si son diseñadores poco conocidos, entonces no suelen cobrar mucho, pero a las empresas que tienen un cierto nivel pues es normal, que les tengas que pagar más dinero, pero bueno, sobre todo en el tema de diseño industrial, tienen nombre y prestigio y esto lo pagas. Lo que sucede es que los resultados no van correlativos y aún pagando más, a gente más importante, luego va y los resultados son similares a veces que los de diseñadores menos conocidos, a veces se acierta y a veces no y entonces, piensas que es mejor alguien que está más metido aquí en la empresa y la conoce mejor.

**21. Del siguiente listado de tareas ¿Cuáles solicitan a una agencia o consultor de comunicación?**

- **Investigación previa y posterior a las acciones de comunicación.** Sí, en la empresa.
- **Apoyo en la determinación de objetivos de comunicación.** Nosotros los determinamos pero siempre te dejas aconsejar.
- **Desarrollo de la estrategia de comunicación.** Nosotros, pero también te dejas aconsejar.
- **Desarrollo de la creatividad.** Agencia.
- **Desarrollo del plan de medios.** Agencia.

- Producción e implementación de las acciones de comunicación. En común, ya que intervenimos también.
- Evaluación de las acciones de comunicación. Nosotros.
- Otras. Citar cuales.

#### AUDITORIA DE COMUNICACIÓN

22. ¿Han puesto en marcha en algún momento una auditoria de comunicación o han realizado algún tipo de investigación que les ayude a tomar decisiones en comunicación?

Hemos hecho alguna investigación pero en plan casero con clientes, nuestros comerciales, pero nunca hemos contratado a ninguna empresa para hacerlo y no ha habido un criterio riguroso.

SÓLO PARA LOS QUE NO HAN LLEVADO AUDITORIA NI INVEST. DE COM.

23. ¿Llevan auditorias periódicas en otros ámbitos de la empresa como producción, calidad, finanzas, medioambientales, etc.?

SÓLO PARA LOS QUE HAN REALIZADO AUDITORIA O INVESTIGACIÓN DE COM.

24. De las siguientes tareas de análisis e investigación que citamos a continuación ¿Cuáles tiene sus empresas desarrolladas y cuáles no?

- Análisis de cifras de ventas y evolución de su cuota de mercado. Sí, esto lo tenemos hecho.
- Análisis del escenario competitivo y las ventajas frente a competencia. Sí, también.
- Análisis de los entornos (tecnológicos, políticos, ecológicos, etc.). No
- Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades). No.
- Análisis de su identidad visual corporativa. Sí, esto lo tenemos muy estudiado.
- Análisis de su identidad corporativa y/o de su cultura interna. Sí, ahora sí estamos definiendo todo este tipo de cosas, pero hasta ahora no lo teníamos definido.
- Imagen corporativa de la empresa entre los públicos más relevantes. No.

- **Análisis de la evolución en el tiempo de los conceptos creativos.** Sí, esto cada vez que te planteas una nueva acción te lo planteas, para saber qué es lo que has utilizado.
- **Notoriedad y posicionamiento de marca.** Sí, pero con preguntas que hacemos a los clientes pero sin rigor.
- **Identificación de los públicos (internos y externos) de la empresa y análisis de sus motivaciones, hábitos de compra, satisfacción, etc.** No.
- **Pre-Test. de campañas de comunicación.** No.
- **Medición eficacia comunicativa (retorno de la inversión, etc.).** Sí, pero en forma de consultas puntuales, pero investigación no. Por ejemplo, la persona que atiende la tienda pregunta a los clientes que vienen, cómo nos han conocido y de este modo, vemos qué medios son los que mejor funcionan. Cuando lanzamos un catálogo y publicidad directa a nuestros distribuidores es más rápido saber si gusta o no gusta, por el diseño del mismo o por los productos, las fotos que hemos incluido, la red de representantes que tenemos y los propios clientes, en seguida, nos dicen qué les ha parecido. En las tiendas propias aunque la línea es más directa, es más difícil aunque hacemos *mailings* comprando bases de datos, buzoneos, y ahora, estamos midiendo los resultados a base de ver cuantos nos traen el folleto de una promoción concreta y así, vemos qué es lo que más nos funciona, por ejemplo, el buzoneo creo que lo vamos a desestimar ya que consideramos que no nos está funcionando, hacemos promociones de ventas y vamos haciendo la base de datos, etc. en estas cosas es más fácil evaluar. De todos modos, es pronto para poder evaluar cómo funcionan las tiendas.
- **Investigación para la planificación de medios.** No.
- **Otras. Citar cuales.**

## PLAN DE COMUNICACIÓN

- 25. ¿Tiene su empresa un Plan de Comunicación o por lo menos, aunque no sea un plan formal, tienen actividades de comunicación establecidas de forma periódica? En caso de tener Plan de Comunicación ¿Está por escrito?**

Antes no, ahora al cambiar toda la forma de actuar y a nuestro público objetivo hemos abandonado el plan anterior y está por realizar.

- 26. ¿Qué otros planes tiene desarrollados su empresa, en qué materias o ámbitos empresariales?**

Sí que tenemos otros planes, hay una empresa que te hace revisiones como la calidad, la seguridad laboral, etc. lo llevan unas empresas de fuera. Pero planificación propia no tenemos.

### SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN

- 27. Aunque no tengan plan de comunicación formal o informal ¿Asignan recursos y llevan acciones puntuales y esporádicas, como algún anuncio, etc.?**

Sí, pero depende de la situación de cada momento y de nuestra situación económica, que en cada momento tenemos unos recursos, no siempre los mismos, y en función de esto, nos decantamos por unas inversiones u otras. En cuanto nos centremos un poco, y nos metamos un poco en el mercado de venta directa al consumidor último de nuestros productos, deberemos hacer una planificación nueva.

### SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN (AUNQUE INFORMAL)

- 28. ¿Quién dirige y participa en la elaboración del Plan de Comunicación de su empresa? y ¿Cuentan con consultores externos en la elaboración? y ¿Está vinculado a otro plan de la empresa?**

- 29. ¿Qué difusión interna hacen de su Plan de Comunicación?**

- 30. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación indique cuáles utiliza su empresa y cuáles no, y quien o qué departamentos las llevan a cabo.**

- Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.) Sí,

ahora lo hacemos menos, antes aprovechábamos la feria pero ahora ya no exponemos, lo hacemos pero con grupos más reducidos, no como antes.

- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)** Sí, pero antes más cuando exportábamos pero ahora muy poco.
- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)** No, nosotros no hacemos nada.
- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)** Sí, esto es lo que más hacemos, sobre todo con las tiendas propias.
- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)** No.
- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)** Sí, esto estamos ahora haciéndolo. Tenemos dos vías una es una publicidad masiva a captar clientes y otra con base de datos de clientes potenciales, que te proporcionan los propios clientes, tiendas donde vendemos. También la red de representantes hace sus funciones. Marketing directo, cuando hacemos una oferta especial, etc.
- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)**. No.
- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)** No.
- **Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)** No de momento, pero tengo la intención de hacer un libro de la imagen, ya que a raíz de las tiendas lo necesitamos, pero hasta ahora no.
- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.** No.

- Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.) No.

#### COMUNICACIÓN COMERCIAL

31. De la siguiente lista de medios publicitarios/medios masivos me puede indicar ¿Cuáles utiliza de forma más habitual?

- Prensa diaria, revistas, dominicales. Sí, sobre todo local.
- Radio. No.
- Televisión. No.
- Internet. Sí.
- Exterior. No.
- Cine. Sí, en el cine de Alboraya ya que está junto a la tienda y en verano, hicimos campaña.
- Otros. Cuáles.

32. De la siguiente lista de medios no convencionales me puede indicar ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual?

- Publicidad en el punto de venta (expositores, catálogos, etc.). Sí.
- Ferias y exposiciones. No.
- Comunicación promocional (promociones de ventas, etc.). Sí, vinculadas a la tienda.
- Marketing directo (mailing personalizado, etc.). Sí.
- Marketing telefónico. No.
- Acciones buzoneo/reparto indiscriminado de catálogos, folletos, etc. Sí.
- Marketing relacional (CRM). No.
- Patrocinios con fines comerciales. No.
- Otros. Cuáles.

33. ¿Tiene su empresa la misma marca que la de sus productos o comercializan sus productos bajo otra marca o marcas? ¿Qué importancia conceden a la marca de su empresa/corporativa frente a la marca de sus productos?

Utilizamos la marca Palanca para la venta de los productos, pero no para las tiendas, que tienen una marca diferente. Palanca es para la venta al por

mayor, de cara a los distribuidores después, creamos otra marca que era Uomo para una serie de productos que hacíamos con una línea más moderna, pero siempre la acababan nombrando como Palanca Uomo. En las tiendas, que se llaman Gárgola, no queremos dar ningún protagonismo a Palanca puesto que se comercializan productos propios e importados y queremos darles una personalidad propia. No damos prioridad a ninguna ya que cada marca va a diferentes públicos y entonces cada una va por su camino. Y también por no hacer competencia a nuestros distribuidores.

#### COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**34. ¿Considera que tanto la identidad interna de su empresa (sus valores, comportamientos, personalidad corporativa), como su imagen externa (aquellos significados con los que los diferentes públicos los relacionan) van en la misma dirección?**

Sí, donde más nos conocen sí, en la venta a tiendas. Es una empresa familiar y la gente nos relaciona con Palanca que lleva toda la vida.

**35. ¿Tienen definidas y por escrito su misión, visión y proyecto empresarial?**

No lo tenemos desarrollado.

**36. ¿Su empresa dispone de un manual de identidad visual donde queden reflejadas todas las posibles aplicaciones de su logo-símbolo o logotipo?**

No, pero tengo la intención de hacerlo en breve, la verdad es que lo necesitamos.

SÓLO PARA LOS QUE <u>NO</u> TIENEN POR ESCRITO MANUAL IDENTIDAD VISUAL
--

<b>37. ¿Por qué motivos no tienen definida su identidad visual?</b>
---

Porque antes actuábamos de una forma y no teníamos la necesidad, pero actualmente sí que tenemos necesidad de llevarlo a cabo, pero no nos ha dado tiempo todavía.
--

<b>38. ¿Considera que su identidad visual en general (tanto el nombre de la empresa como el logosímbolo/logotipo) transmiten correctamente los valores de la empresa y son eficaces en cuanto a la aplicación, legibilidad, etc.?</b>
---

Sí, Palanca ya lleva muchos años y es muy reconocida entre los distribuidores, Gárgola, la marca de la tienda, todavía es pronto para hacer valoraciones pero de momento, la entrada que ha tenido ha sido buena ya que hemos hecho una fachada espectacular en la tienda y parece que gusta.

**39. ¿Cuándo fue la última vez que su identidad visual fue revisada y quien se encargó de la revisión o actualización?**

Palanca la revisamos al hacer la nueva línea de producto Uomo hace unos cinco años, pero no la hemos revisado con frecuencia ni hemos realizado grandes cambios, cuando hemos hecho catálogos nuevos, pues hemos intentado adaptarla al estilo de mueble de cada momento, pero no cambios radicales. Y actualmente para el uso que le damos ahora, no necesitamos actualizarla consideramos que es correcta. La marca de la tienda, Gárgola sí que es totalmente nueva y se ha encargado de hacerla la agencia de mi hermano, y ha tenido buena entrada, aunque como te decía es pronto para hacer valoraciones de cómo va a funcionar.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL

**40. ¿Estas normas de aplicación las conocen y las siguen todos en la empresa?**

**41. ¿Dispone su empresa de un manual de identidad corporativa donde se incluyan los valores corporativos, el proyecto empresarial, descripción de sus actividades, rasgos de identidad, la historia de la empresa, etc.?**

No, no tenemos definidas estas cuestiones.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

**42. ¿Este manual es conocido o está disponible para cualquier persona de la organización? ¿Este manual goza del respaldo de su organización?**

COMUNICACIÓN INTERNA

**43. ¿Dónde sitúa su empresa la labor de comunicación interna, quién la desarrolla?**

La asumo yo directamente.

**44. De la siguiente lista de herramientas de comunicación interna ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual, cuáles no?**

- Tablones de anuncios. No, somos cuatro.



- Buzones de sugerencias. No
- Reuniones informativas, de trabajo y toma de decisiones. No
- Sesiones de formación. No
- Entrevista personal. No
- Manual de bienvenida. No
- Boletín internos informativos. No
- Manual de procedimientos. No
- Periódico o revista interna de empresa. No
- Intranet. No.
- Correo electrónico. No.
- Circulares o cartas al personal. No.
- Jornadas de puertas abiertas. No.
- Convenciones y/o congresos. No.
- Vídeo corporativo. No.
- Otros. Cuáles.

45. **¿Considera que sus empleados se identifican con la cultura de la empresa, comparten los valores corporativos y forman parte del proyecto empresarial trazado por la dirección?**

Aquí todo queda en la familia y cada uno tiene sus funciones asignadas y no se mete en la de los demás, están muy parceladas las competencias de cada uno.

#### REPARTO PRESUPUESTARIO

46. **¿En base a qué criterios determinan cada año el presupuesto que van a destinar a comunicación (porcentaje sobre facturación empresa, en base a inversiones años anteriores, según necesidades de cada año, etc.)?**

Según la necesidad de cada año y las posibilidades que tenemos, ahora hemos invertido mucho más porque necesitamos dar a conocer las tiendas. Estamos trabajando por impulsos, no en base a facturación, según la necesidad.

47. **¿De todas las acciones de comunicación que hemos ido comentando cuáles se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual?**

Los catálogos es el arma fundamental de venta y ahora, la revista que queremos sacar de cara a los consumidores últimos que vamos a hacer en para las tiendas, será como un catálogo de productos también.

**48. ¿Podría compartir con nosotros qué presupuesto anual asigna su empresa a los temas de comunicación, tanto a la planificación como ejecución?**

No es algo fijo. Lo que sí hemos tenido es una subvención para diseño gráfico e industrial. Creo que eran 26.000 euros.

#### **D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.**

**49. ¿Qué problemas reales encuentra su empresa a la hora de introducir políticas de comunicación? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

En la empresa realmente el problema lo tenemos al no tener un departamento de marketing o comunicación, y la dificultad es al contratar a alguien el transmitirle de verdad lo que quieres y que lo capten bien, eso es lo que más cuesta. Sería muy interesante poder tener a alguien interno, contratar a alguien, que lleve el tema de la comunicación en la empresa porque además, ganaríamos en agilidad. A veces sabes lo que pasa, que tienes muchas ideas pero no encuentras el tiempo para poder desarrollarlas, ya que estás en mil cosas y siempre vas dejando aquello que puede ser aplazable.

**50. ¿Quiénes considera que serían los mejores agentes externos para apoyar a las pymes en materia de comunicación? Asociación Agencias, Asociación Anunciantes, Confederaciones Empresariales, Instituciones públicas, la Universidad, etc.**

Yo creo que sí, porque aparte de las subvenciones el tema del asesoramiento es vital, vas a profesionales y el tema de los presupuesto es un problema, sería interesante que hubiera una ayuda por parte de asociaciones o instituciones pero en alguien que te asesorara o te diera información en la materia, que nos dijera lo que tenemos hacer en cada momento. Yo ahora, para las tiendas, sé a quién quiero dirigirme, esto lo tengo claro, pero no sé cómo es la mejor manera de llegar con los medios que tenemos.

**51. ¿Considera que el asociacionismo sectorial o empresarial podría fomentar el desarrollo de las industrias en materia de comunicación?**

Sí, es importante para todo no sólo para comunicación. Antes estábamos asociados pero ahora no, ahora ya no llevamos temas de exportación y estamos en un proceso de adaptación a la nueva situación.

**Muchas gracias por su atención y colaboración.**

**7.3.5.- D. José Palau, Dir. Marketing y Ventas de ANDREU WORLD.**

**ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESAS**  
**FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: MIÉRCOLES, 28 JUNIO '06 A LAS 13 H.**  
**Duración: 1 hora 12 min.**

**DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:**

Siempre que usted lo indique, sus datos no irán relacionados con la entrevista.  
NOMBRE DEL ENTREVISTADO/S: D. José Palau y Dña. María Magán  
NOMBRE DE SU EMPRESA Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):  
Andreu World, C/ Los Sauces, nº 7, Urb. Olimar, 46370, Chiva (Valencia).  
CARGO EN LA EMPRESA: Dir. Marketing y Ventas y adjunta a Dir. Marketing y Comunicación, respectivamente.

**SECTOR DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL:** Muebles

**¿ES LA SUYA UNA EMPRESA FAMILIAR? ¿COINCIDEN DIRECCIÓN Y PROPIEDAD?**

Sí, coinciden, los propietarios están en la gestión de la empresa.

**AÑOS QUE TIENE LA EMPRESA:** Aproximadamente 50 años.

**ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA:** LOCAL, NACIONAL O INTERNACIONAL.

Ámbito internacional, exportamos cerca del 60% y 40% supone el mercado nacional.

**Nº DE EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DEL ÚLTIMO AÑO.** Aproximadamente 275 empleados y la facturación del último año, preferimos no decirla.

**A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA EMPRESA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

- 1. Respecto al sector empresarial al que pertenece su empresa ¿En qué situación se encuentran en términos generales (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentra en esta situación positiva o negativa?**

El mercado chino está afectando al sector, pero hoy por hoy a nuestra empresa todavía no le ha afectado, entendemos que en el sector del mueble

sí que afecta pero a Andreu World, hoy por hoy, no le ha afectado. Nuestra empresa es referente de muchas otras empresas, y nos afecta a nivel de copias de nuestros productos pero para ello, se han tomado medidas legales para poder protegernos de este tema, registramos todos nuestros modelos en la medida de lo posible aquí en España y fuera de España a nivel comunitario, con esto te proteges un poco de los competidores que aunque no sean del mismo nivel que la empresa, te pueden llegar a hacer daño con el plagio.

2. **Centrándonos ya en su empresa ¿Cuáles son los pilares en los que basa su competitividad, aquellos que le diferencian de la competencia?**

El diseño principalmente, la elaboración del mueble y la calidad de los productos.

3. **¿Cuáles son las inversiones más importantes realizadas por su empresa en los últimos tres años? ¿En qué han sido y cuánto aprox. han invertido?**

Invertimos en comunicación una partida importante, la red comercial es bastante importante también trabajamos con representantes a nivel nacional y con representantes a nivel internacional. Inversión en producción pues sí, también vamos evolucionando como va evolucionando la tecnología pero así, algo destacable, yo creo que es en producción y en comunicación principalmente.

**B.- QUÉ ENTIENDEN LAS EMPRESAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

4. **Centrándonos ya en el tema de la comunicación ¿En qué lugar la sitúa su empresa? Le sugiero opciones;**
  - Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.
  - Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,
  - Como una actividad dependiente del marketing, etc.
  - Otras opciones. Indique cuál.

En Andreu World marketing y comunicación van a la par, siempre supervisada por la dirección general pero van a la par. De hecho, el departamento de marketing y comunicación, no lo tenemos por separado están unidos y ambos temas están al mismo nivel de importancia y dedicación.

- 5. Bajo su punto de vista. ¿La comunicación es un gasto o una inversión? y ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su empresa?**

Una inversión claramente. Y nos aporta el conocimiento de marca para diferenciarte, porque hoy en día para diferenciarse de otros muchos competidores, aparte de tus productos, de tu calidad, lo más importante es la marca, que alguien quiera un producto de Andreu World.

- 6. ¿Tienen en cuenta tanto la Dirección General como los empleados que TODO COMUNICA, tanto si se trata de acciones planificadas con una intencionalidad clara como si se hacen de manera inconsciente e incontrolada?**

Sí, la red comercial, la atención al cliente, de hecho la imagen y la comunicación están muy asentadas en toda la empresa.

- 7. ¿Tiene su empresa responsable de comunicación o persona/personas que asuman estas tareas? ¿Asume únicamente estas tareas?**

Es responsable de marketing y comunicación y asume también, parte de ventas, el ámbito comercial.

- 8. ¿Cuáles son los departamentos o puestos de más reciente creación (en los últimos tres años) en la empresa?**

De reciente creación no hay ningún departamento a destacar, la verdad es que es una estructura que ya lleva funcionando muchos años. Tenemos departamento de calidad, quizá sea el más reciente, nosotros tenemos certificación de la norma ISO 9001 de calidad y la ISO 14001 de medio ambiente. Y nuestro departamento también tiene sus años.

**SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE COMUNICACIÓN**

- 9. ¿Por qué motivos nadie de su plantilla asume las tareas de comunicación?**

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE LA COMUNICACIÓN**

**10. ¿En qué departamento se sitúa, de quien depende y qué denominación recibe su cargo? Este departamento ¿Dónde está ubicado en el organigrama general?**

De la dirección general directamente, está ubicado al mismo nivel que la dirección comercial y director de producción.

**11. ¿Qué formación y perfil profesional tiene la persona o personas que asumen la labor de comunicación?**

El director de marketing es licenciado en económicas, lleva dieciocho años, yo soy ingeniera industrial, y la otra persona que acaba de incorporarse, es técnico informático, con conocimientos de diseño. Dentro del marketing estamos más enfocados al tema del diseño industrial. Normalmente, vamos solicitando formación para especializarnos en aquello que consideramos importante para nuestro trabajo.

**12. ¿Cuáles son las cuatro funciones principales que realiza este profesional? ¿Qué porcentaje de labores son estratégicas y qué otro porcentaje son labores ejecutivas?**

Las ferias son muy importantes, la publicidad y dentro de la publicidad, hay muchas campañas nacionales e internacionales, etc. y material gráfico, catálogos y también en investigación, diseño y producirlo. Es que nosotros lo que hacemos es un plan de comunicación anual. Entonces durante un mes, mes y medio se vería como ha ido el plan de comunicación del año anterior y se diseñan y planifican las propuestas del plan de comunicación siguiente. Se miran los responsables de ejecución, los tiempos, porque claro, una acción no depende sólo de un departamento, depende del diseñador gráfico, depende de la imprenta en caso de material gráfico o por ejemplo, en las ferias depende del tiempo de producción de fábrica, depende de la empresa de montaje, la gestión se hace toda desde el departamento o bien con medios internos o bien con medios subcontratados: el diseño, el montaje de ferias, etc. Entonces claro, la planificación es anual pero se revisa cada vez que vas haciendo y poniendo en marcha las acciones. Alguna necesidad o algún imprevisto siempre te puede variar algo el plan de comunicación, pero la

verdad, es que intentamos llevarlo bastante lineal para no desviarnos, ya que son tantas acciones al año, que se necesita una planificación. Yo creo que gastas el mismo tiempo en ejecutarla como en planificarlas y ejecutarlas. Ejecución siempre lleva un porcentaje más alto por ejemplo, un 75% y la planificación un 25%.

## **C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS INDUSTRIAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

### **RELACIÓN EMPRESA/PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN**

#### **13. ¿Contratan servicios externos de comunicación?**

Sí claro, trabajamos con servicios externos, ya que es tanto el volumen de trabajo anual que somos incapaces de asumirlo todo.

#### **SÓLO PARA LOS QUE NO CONTRATAN SERVICIOS EXTERNOS**

#### **14. ¿Por qué motivos no cuentan con profesionales externos en la materia?**

#### **SÓLO PARA LOS QUE SÍ CONTRATAN SERVICIOS PROFESIONALES**

#### **15. ¿Con qué tipo de profesionales de comunicación trabajan, agencias de publicidad, consultores de comunicación, centrales de medios, estudios de diseño, etc.? ¿Son de su ámbito geográfico más próximo? Si no lo son ¿Por qué?**

Nosotros trabajamos con una agencia de prensa que publica y da máxima difusión a aquello que le mandamos, luego está por otra parte, la publicidad que nosotros queremos contratar, que eso lo llevamos nosotros directamente y para eso hay un diseñador gráfico con el que también trabajamos, es un estudio de diseño gráfico, es como de la casa, ya que llevamos muchos años con ellos, hay un buen entendimiento de filosofía, de comunicación porque eso es muy importante, subcontratamos también la fotografía que también es algo muy importante para nosotros, ya que la fotografía va a plasmarse en los catálogos y en la publicidad también. A lo largo del año hacemos planes de fotografía o en plató o en localizaciones reales. También contratamos los servicios de web, aunque toda la gestión se hace desde aquí siempre hay una labor que nosotros desde dentro no podemos llevar, todo el diseño gráfico que también afecta a la web lo dirigimos desde aquí, pero todo lo que es colgarla



y programación en red eso lo contratamos. Y consultores externos también tenemos de producto y algo de comunicación, aunque más de producto. La agencia de prensa está en Barcelona, porque es donde hasta la fecha más se ha movido el tema del mueble contemporáneo y por ello, buscamos allí la agencia, Barcelona no es problema para nosotros a nivel de distancias, no te digo Australia que ya sería más complicado, pero dentro de la geografía española no hay problema.

**16. ¿Los consideran proveedores puntuales o socios/asesores involucrados en la problemática y en el día a día de su empresa con una relación a largo plazo?**

Son proveedores habituales, aunque depende de quiénes sean. Tenemos muchos tipos de proveedores, hay algunos que son para trabajos puntuales o cosas puntuales y proveedores, que son en principio continuos. Fotógrafos, trabajamos con varios, más o menos cuando ya han captado la idea, si se trabaja bien, o hay una buena relación, pues son proveedores habituales, aunque siempre puedes cambiar. La mayoría son de ámbito cercano pero pueden estar en Madrid o pueden estar en Barcelona, los buscamos porque son buenos y no es distancia importante esta.

**17. ¿Quién lleva dentro de la empresa la interlocución con los servicios externos de comunicación? ¿Es siempre la misma persona?**

Desde el departamento de marketing, nosotros aunque con la colaboración de otros departamentos, depende de lo que se esté haciendo en esos momentos, todos los departamentos están implicados desde el departamento comercial, que tienen mucho que decir muchas veces en la comunicación ya que ellos están en la realidad de la comercialización del producto entonces tienen mucho que decir, contamos siempre con su opinión, incluso para cierto tipo de reuniones pues el director comercial, o el director de producción, según de lo que se trate, tenemos muchas cosas dentro de la comunicación desde una feria, hasta un catálogo o una tarifa o una acción comercial específica para comunicar un proyecto que hemos lanzado ese año o una colección concreta que queramos sacar, en función de lo que vayas a hacer en concreto cuentas con el apoyo de la comercial, el apoyo de producción, el departamento de diseño que también tenemos, diseño me refiero a producto que está en una

de las fábricas porque para ellos, para comodidad de trabajo es mejor que estén próximos a producción pero todos trabajamos en colaboración, al igual que yo también muchas veces colaboro con la comercial para ciertos asuntos, según lo que surja. Se tiene mucha relación y trabajan de manera dependiente según qué proyecto, qué promoción, qué acción vayas a realizar, pues colaboras o cuentas con un departamento u otro.

**18. ¿Cómo llevan a cabo la selección de la agencia/consultor de comunicación y qué criterios son exigencias vitales para su elección?**

En su momento la agencia fue seleccionada porque era de las que más conocimiento tenía del sector del mueble contemporáneo. A nosotros nos interesa salir en medios del sector porque somos Andreu World, independientemente de la publicidad que contratas y ellos, tenían muchos contactos, si nosotros somos una marca y tenemos un producto interesante que las revistas quieran sacarnos y apoyarnos de manera “redaccional”, es muy importante claro, para llegar a todas esas revistas aunque yo haga difusión a todos los medios que yo conozca, tenemos una agencia de prensa que se encarga de difundir todo lo que yo les envío, novedades, noticias, se encargan de difundir por todas las redacciones, por todos los medios, tanto de prensa especializada como en portales de internet, en todos los soportes de comunicación que ellos conocen, porque ellos tienen más poder y conocimiento de los medios que nosotros internamente, ellos se dedican a esto exclusivamente, están en Barcelona. Nosotros subcontratamos ese servicio para poder llegar a más. En momento se eligió esta empresa porque era la que mejor conocimiento tenía del sector, la proximidad geográfica no fue un impedimento para lo que realmente esperábamos de ellos.

**19. Cuando trabajan con profesionales externos ¿Entregan siempre briefing o documento escrito donde especifican sus necesidades de comunicación?**

Claro, generalmente siempre está todo por escrito, pero no mandamos la información, hacemos una reunión, se plantea el trabajo y claro siempre dependiendo de qué, porque si yo lo que quiero de mi proveedor de imprenta es que me imprima un catálogo, yo le paso unas características técnicas para

que me haga un presupuesto, pero por ejemplo, el trabajo con las agencia que podíamos decir, es que claro, tú me estás hablando de agencia y yo te estoy hablando más bien de proveedores, entonces con el tema de la agencia pues bueno renovamos una vez al año y siempre, oye, pues ahora hacemos más hincapié en nuestro concurso de diseño o queremos hacer más hincapié en el mercado Italiano según lo que evalúas en el año anterior pues además, nosotros hacemos una recopilación de todo lo que sale anunciado y de manera redaccional, la agencia nos envía cada tres meses una recopilación de una información que ha sido recopilada de Andreu World. Siempre intentamos que todo quede por escrito para que esté más claro.

**20. ¿Qué tipo de remuneración es la más habitual cuando trabajan con profesionales externos? ¿Está contento con esta fórmula de remuneración o cuál sería para usted la idónea para garantizar una relación satisfactoria?**

Nosotros tenemos pactada una cuota mensual con la empresa que trabajamos de gabinete de prensa, si tenemos eventos especiales fuera de lo contratado, les consultamos y sobre el presupuesto que nos den decidimos. No tenemos a día de hoy presupuesto con los que comparar o para valorar si este es el adecuado o no lo es. Estamos planteando el tema, ahora a otras agencias para ver realmente como está ese tema y estas empresas ya son de Valencia, porque la verdad, es que en Valencia ya se ha desarrollado mucho más el tema que cuando nosotros empezamos a trabajarlo. Otro tipo de acciones fuera de esta agencia de prensa, pues se estipula un coste anual fijo y a partir de ahí, nos ponemos en marcha.

**21. Del siguiente listado de tareas ¿Cuáles solicitan a una agencia o consultor de comunicación?**

- **Investigación previa y posterior a las acciones de comunicación.** Internamente.
- **Apoyo en la determinación de objetivos de comunicación.** Entre los asesores y nosotros.
- **Desarrollo de la estrategia de comunicación.** Interna.
- **Desarrollo de la creatividad.** Externa con el diseñador gráfico, lógicamente con nuestra supervisión.

- **Desarrollo del plan de medios.** Interna.
- **Producción e implementación de las acciones de comunicación.** Externa, dependiendo de qué porque si son promociones, salen directamente de aquí, lo hace la red comercial, si esa promoción viene acompañada por algún material que necesita ser elaborado, pues buscamos ayuda externa. Según qué, es un poco interno y/o externo. Arranca desde dentro hacia la red comercial y hacia fuera.
- **Evaluación de las acciones de comunicación.** Internamente como externamente con la red comercial, con ellos nos reunimos y evaluamos las acciones. Los resultados los vemos cada tres meses con todo lo que ha salido en los medios sobre la empresa, y vamos viendo dónde aparecemos, qué tratamiento nos dan, dónde nos ubican, etc.
- **Otras. Citar cuales.**

#### AUDITORIA DE COMUNICACIÓN

**22. ¿Han puesto en marcha en algún momento una auditoria de comunicación o han realizado algún tipo de investigación que les ayude a tomar decisiones en comunicación?**

A nosotros nos auditan con la ISO 9001 de calidad y dentro de esta auditoría, la pasa también el departamento de comunicación. Con estas auditorías nos auditan a todos los departamentos en la calidad de nuestra gestión, entonces nos auditan todos los años. Auditoría de comunicación tal cual no, pero lo que si que hacemos son pequeñas investigaciones para tomar decisiones.

SÓLO PARA LOS QUE NO LLEVAN A CABO AUDITORIA NI INVEST. DE COM.

**23. ¿Llevan auditorias periódicas en otros ámbitos de la empresa como producción, calidad, finanzas, medioambientales, etc.?**

SÓLO PARA LOS QUE HAN REALIZADO AUDITORIA O INVESTIGACIÓN DE COM.

**24. De las siguientes tareas de análisis e investigación que citamos a continuación ¿Cuáles tiene su empresa desarrolladas y cuáles no?**

- **Análisis de cifras de ventas y evolución de su cuota de mercado.** Sí.

- **Análisis del escenario competitivo y las ventajas frente a competencia.** Sí.
- **Análisis de los entornos (tecnológicos, políticos, ecológicos, etc.).** Sí, sobre todo a nivel exportación.
- **Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).** Sí.
- **Análisis de su identidad visual corporativa.** Sí, por supuesto.
- **Análisis de su identidad corporativa y/o de su cultura interna.** Sí, todo esto se analiza mucho.
- **Imagen corporativa de la empresa entre los públicos más relevantes.** Sí, hemos hecho estudios con empresas externas.
- **Análisis de la evolución en el tiempo de los conceptos creativos.** También cuando ponemos en marcha cualquier campaña vemos lo evolución.
- **Notoriedad y posicionamiento de marca.** Sí.
- **Identificación de los públicos (internos y externos) de la empresa y análisis de sus motivaciones, hábitos de compra, satisfacción, etc.** Sí, mercado hogar, mercado... todo a grandes rasgos, quizá a veces sin criterio de empresas expertas, en la materia.
- **Pre-test de campañas de comunicación.** Sí, pre-testamos con nuestra red comercial, nuestros representantes evalúan y sacamos conclusiones, no de todo pero de las acciones de mayor envergadura, sí.
- **Medición eficacia comunicativa (retorno de la inversión, etc.)** Sí, por medio de la red comercial. Sí, porque se suelen dar cambios en la publicidad, en el tipo de medio. Canaliza lo que se ha hecho el año anterior y nosotros, para eso confiamos mucho en los intermediarios, colaboradores externos para que nos den su opinión. Encuestas en las que vamos haciendo a clientes y a red comercial y luego, las valoramos para ver la globalidad ya que cada uno cuenta el tema según le va. Hicimos un estudio el año pasado que era sobre el posicionamiento de la marca a nivel

nacional. Realmente sí, porque cuando hablas a nivel de publicidad en revistas pues sí, nosotros hemos conseguido que eso cambiara en esta empresa porque yo al principio de hacer publicidad nos preguntaban, si hago publicidad cuánto voy a vender y a ganar, eso no se mide así, se hace con una campaña, con una constancia, el saber estar ahí siempre con una presencia.

- **Investigación para la planificación de medios. Sí.**
- **Otras. Citar cuales.**

#### **PLAN DE COMUNICACIÓN**

**25. ¿Tiene su empresa un Plan de Comunicación o por lo menos, aunque no sea un plan formal, tienen actividades de comunicación establecidas de forma periódica? En caso de tener Plan de Comunicación ¿Está por escrito?**

Sí, está por escrito. Es que nosotros lo que hacemos es un plan de comunicación anual, durante un mes, mes y medio se vería como ha ido el plan de comunicación del año anterior, y se diseñan y planifican, las propuestas del plan de comunicación siguiente. Se miran los responsables de ejecución, los tiempos porque claro, dentro de una acción no depende sólo de un departamento, depende del diseñador gráfico, depende de la imprenta en caso de material gráfico o por ejemplo, en las ferias depende del tiempo de producción de fábrica, depende de la empresa de montaje, la gestión se hace toda desde el departamento o bien con medios internos o bien con medios subcontratados: el diseño, el montaje de ferias, etc. Entonces claro la planificación es anual pero se revisa cada vez que vas haciendo y poniendo en marcha las acciones. Alguna necesidad o algún imprevisto siempre te puede variar algo el plan de comunicación pero la verdad es que intentamos llevarlo bastante lineal para no desviarnos, ya que son tantas acciones al año que se necesita una planificación.

**26. ¿Qué otros planes tiene desarrollados su empresa, en qué materias o ámbitos empresariales?**

Cada departamento tiene su planificación anual en mayor o menor grado.

**SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN**

**27. Aunque no tengan plan de comunicación formal o informal ¿Asignan recursos y llevan acciones puntuales y esporádicas, como algún anuncio, etc.?**

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN AUNQUE INFORMAL**

**28. ¿Quién dirige y participa en la elaboración del Plan de Comunicación de su empresa? y ¿Cuentan con consultores externos en la elaboración? y ¿Está vinculado a otros plan de la empresa?**

El director general junto con el director de marketing lo hacen y luego, debe pasar la evaluación del comité de dirección. No contamos con consultores externos, porque es algo interno, en ese plan no deciden los colaboradores externos. Primero revisamos el plan del año anterior, evaluamos, analizamos qué material o qué cosas tienen y qué necesidades tenemos de cara al año siguiente, y qué cosas han ido bien, acciones promocionales anteriores. Se analiza, por un lado, las ferias y por otro lado, el resto de acciones en base a ese pequeño estudio que hacemos del año anterior. Todas las acciones materiales que vamos a hacer, a lo largo del año por un lado, y por otro son las ferias y exposiciones todas son importantes e imprescindibles, elaborar una tarifa es súper complicado y no tiene menos importancia que una feria. Cualquier material es importante y necesario porque no se puede estar un año sin tarifa porque es un material promocional como las ferias que haces. Todo al final se complementa y es necesario. Desde dirección se marcan unas pautas.

**29. ¿Qué difusión interna hacen de su Plan de Comunicación?**

Esta a la vista de todo el mundo en las oficinas de hecho, lo tengo puesto en el tablón del departamento, lógicamente no llega hasta las fábricas, pero no es ningún secreto y aquí en oficinas, se conocen perfectamente las acciones que vamos a hacer.

**30. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación indique cuáles utiliza su empresa y cuáles no.**

- **Comunicación interna** (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.) El departamento de calidad, tiene manuales de procedimientos y asume parte de estas tareas y depende ese departamento de gerencia.
- **Comunicación con instituciones y asociaciones** (encuentros individuales, información de novedades, etc.) Todo lo atendemos desde dirección general y desde marketing.
- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa** (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.) Explicamos lo que es. No, no llevamos acciones de este tipo. Nosotros lo que sí comunicamos es que somos respetuosos con el medio ambiente, por ejemplo.
- **Comunicación de marca y producto** (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.) Sí claro, es la más desarrollada.
- **Relaciones con los medios de comunicación** (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.) Sí.
- **Comunicación directa y personal** (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.) Sí, trabajamos con representantes y distribuidores depende del país y con ellos, hacemos muchas presentaciones y hay planes de viajes con vinculación a objetivos.
- **Comunicación financiera** (publicación de informes anuales, etc.). No.
- **Comunicación de crisis** (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.) No. Aunque en época de crisis es cuando más hemos invertido en comunicación.
- **Comunicación corporativa** (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.) Si esto internamente está trabajado en la ISO 9001 de gestión de calidad.



- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.** Pocas cosas hemos hecho, de forma aislada.
- **Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.).** Sí, pero desde dirección general y con instituciones valencianas principalmente, pero no es una prioridad.

#### COMUNICACIÓN COMERCIAL

**31. De la siguiente lista de medios publicitarios/medios masivos me puede indicar ¿Cuáles utiliza de forma más habitual?**

- **Prensa diaria, revistas, dominicales.** Sí
- **Radio.** No
- **Televisión.** Conocemos gente en Telecinco, Antena 3, Televisión Española, tenemos relación con ellos, con lo que se les visita con cierta regularidad por si necesitan algo y luego, ya hay productoras externas, que también se dirigen a nosotros. Nosotros hemos ido a las televisiones.
- **Internet.** Sí
- **Exterior.** Sí
- **Cine.** No. Hemos salido mucho en televisión y cine y salimos en los títulos de crédito, han venido productoras a buscarnos y al revés, nosotros nos hemos ofrecido a productoras.
- **Otros. Cuáles.**

**32. De la siguiente lista de medios no convencionales me puede indicar ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual?**

- **Publicidad en el punto de venta (expositores, catálogos, etc.).** Sí.
- **Ferias y exposiciones.** Sí, muchísimas.
- **Comunicación promocional (promociones de ventas, etc.).** Al consumidor final nos dirigimos a través de las páginas de las revistas de decoración, donde hacemos publicidad. Luego todos los envíos que hacemos de producto, en las cajas colocamos un pequeño catálogo donde hay imágenes de otros productos y con

la tienda, las relaciones son continuas a través de la red comercial. Alguna vez de forma aislada, hacemos una promoción.

- **Marketing directo (mailing personalizado, etc.).** Sí, a prescriptores, estudios de arquitectura, etc. y con el concurso de diseño lo utilizamos mucho.
- **Marketing telefónico.** No.
- **Acciones buzoneo/reparto indiscriminado de catálogos, folletos, etc.** No
- **Marketing relacional (CRM).** Sí, con los distribuidores, con profesionales.
- **Patrocinios con fines comerciales.** Poco, de forma aislada. El concurso de diseño.
- **Otros. Cuáles.**

**33. ¿Tiene su empresa la misma marca que la de sus productos o comercializan sus productos bajo otra marca o marcas? ¿Qué importancia conceden a la marca de su empresa/corporativa frente a la marca de sus productos?**

Si, siempre Andreu World.

#### COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**34. ¿Considera que tanto la identidad interna de su empresa (sus valores, comportamientos, personalidad corporativa), como su imagen externa (aquellos significados con los que los diferentes públicos los relacionan) van en la misma dirección?**

Intentamos que sea así, unas veces lo acertamos más y otras veces menos, pero es nuestra prioridad.

**35. ¿Tienen definidas y por escrito su misión, visión y proyecto empresarial?**

Si, ya hemos hablado que sí con ocasión de la ISO 9001, está definido.

**36. ¿Su empresa dispone de un manual de identidad visual donde queden reflejadas todas las posibles aplicaciones de su logotipo o símbolo?**

Sí que lo tenemos.

**SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN POR ESCRITO MANUAL IDENTIDAD VISUAL**

**37. ¿Por qué motivos no tienen definida su identidad visual?**

**38. ¿Considera que su identidad visual en general (tanto el nombre de la empresa como el logotipo) transmiten correctamente los valores de la empresa y son eficaces en cuanto a la aplicación, legibilidad, etc.?**

Sí, si no ya lo habríamos cambiado.

**39. ¿Cuándo fue la última vez que su identidad visual fue revisada y quien se encargó de la revisión o actualización?**

El año pasado, a principios de año, con el estudio de diseño que trabajamos.

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL**

**40. ¿Estas normas de aplicación las conocen y las siguen todos en la empresa?**

Lo intentamos.

**41. ¿Dispone su empresa de un manual de identidad corporativa donde se incluyan los valores corporativos, el proyecto empresarial, descripción de sus actividades, rasgos de identidad, la historia de la empresa, etc.?**

Estaría incorporado en la ISO de Calidad 9001.

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA**

**42. ¿Este manual es conocido o está disponible para cualquier persona de la organización? ¿Este manual goza del respaldo de su organización?**

Es conocido por toda la organización y está disponible para cualquier persona que lo quiera consultar, puesto que está implicado todo el mundo.

**COMUNICACIÓN INTERNA**

**43. ¿Dónde sitúa su empresa la labor de comunicación interna, quién la desarrolla?**

Hay temas que se llevan en fábrica y por eso, hay personas que se encargan de llevar esa comunicación, el departamento encargado es el de recursos humanos y nosotros también llevamos alguna cuestión.

**44. De la siguiente lista de herramientas de comunicación interna ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual, cuáles no?**

- Tablones de anuncios. Sí
- Buzones de sugerencias. Sí
- Reuniones informativas, de trabajo y toma de decisiones. Sí
- Sesiones de formación. Sí
- Entrevista personal. Sí
- Manual de bienvenida. Sí, lo hicimos pero no está vigente ya.
- Boletín internos informativos. No
- Manual de procedimientos. Sí
- Periódico o revista interna de empresa. No
- Intranet. Sí
- Correo electrónico. Sí
- Circulares o cartas al personal. No de forma habitual, ahora ya, a través de la intranet.
- Jornadas de puertas abiertas. Sí, hicimos una hace tiempo.
- Convenciones y/o congresos. Sí
- Vídeo corporativo. Sí
- Otros. Cuáles.

45. **¿Considera que sus empleados se identifican con la cultura de la empresa, comparten los valores corporativos y forman parte del proyecto empresarial trazado por la dirección?**

Bastante, se intenta.

#### REPARTO PRESUPUESTARIO

46. **¿En base a qué criterios determinan cada año el presupuesto que van a destinar a comunicación (porcentaje sobre facturación empresa, en base a inversiones años anteriores, según necesidades de cada año, etc.)?**

Un porcentaje sobre facturación.

47. **¿De todas las acciones de comunicación que hemos ido comentando cuáles se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual?**

Las ferias y a continuación, los catálogos, en general el material promocional.

**48. ¿Podría compartir con nosotros qué presupuesto anual asigna su empresa a los temas de comunicación, tanto a la planificación como ejecución?**

No, preferimos no compartirlo.

**D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.**

**49. ¿Qué problemas reales encuentra su empresa a la hora de introducir políticas de comunicación? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

El problema que tiene el mueble no es de invertir 10 ó 20 millones más en lo que es publicidad, el mueble es un producto que, no es como otros artículos que rápidamente queda obsoleto, a los dos años, porque se ha cambiado la tendencia, los colores, la moda, etc. Realmente el producto mueble, es distinto, tiene un ciclo de vida mucho más largo, por eso, es difícil encontrar una empresa que esté decidida por el tema de la publicidad, es raro ver a una empresa que esté apostando por la publicidad masiva en televisión y estoy convencido de que si el sector del mueble, apostara por hacer publicidad, aumentarían las ventas. De hecho, ha habido intentos de realizar campañas a nivel sectorial, pero al no ser un producto de gran rotación no se da el paso.

**50. ¿Quiénes considera que serían los mejores agentes externos para apoyar a las pymes en materia de comunicación? Asociación Agencias, Asociación Anunciantes, Confederaciones Empresariales, Instituciones públicas, la Universidad, etc.**

Las asociaciones o instituciones tienen otras líneas de trabajo que van dirigidas al profesional, al prescriptor, a la tecnología, etc. El tema del mueble lo suyo no es la televisión y está estancado, además empresas del mueble con una capacidad financiera suficiente, en España habrán muy pocas, que puedan hacer campañas de publicidad. En principio, te decía que no era el medio para llegar al público la televisión, pero quizá si el tema del mueble hiciera como la cerámica, mira Porcelanosa, también vende un producto con rotación larga y sin embargo, con Isabel Presley consiguió gran notoriedad y se ha convertido en una gran marca y esta empresa, ha arrastrado a todos sus

competidores consiguiendo convertir el producto en moda. Empresas del mueble con capacidad financiera no hay muchas.

**51. ¿Considera que el asociacionismo sectorial o empresarial podría fomentar el desarrollo de las industrias en materia de comunicación?**

Publicidad agrupada no somos partidarios, sí del asociacionismo, pero en comunicación, cada uno tiene que hacer su propia publicidad.

**Muchas gracias por vuestra atención y colaboración.**

### 7.3.6.- D. José Ramón Revert, Gerente de REVERT TEXTIL.

#### ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESAS

FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: MARTES, 11 DE JULIO '06 A LAS 8 H.

Duración: 1 hora 8 min.

#### DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:

Siempre que usted lo indique, sus datos no irán relacionados con la entrevista.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO/S: D. José Ramón Revert

NOMBRE DE SU EMPRESA Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):

Manuel Revert y Cia., Paseo de la Habana, nº 6, 46890, Agullent (Valencia).

CARGO EN LA EMPRESA: Gerente

SECTOR DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL: Textil-hogar

¿ES LA SUYA UNA EMPRESA FAMILIAR? ¿COINCIDEN DIRECCIÓN Y PROPIEDAD?

Sí. Actualmente somos la tercera generación en la empresa, yo soy el director general, pero soy la segunda generación y ya tengo dos hijos trabajando en la empresa y hemos evolucionado en ese sentido como empresa familiar. En este momento, la dirección coincide con la propiedad, aunque tenemos muchos ejecutivos que no son de la familia.

AÑOS QUE TIENE LA EMPRESA: Se fundó en 1945 esta empresa como fabricantes de mantas, después fue evolucionando y hacemos todo menos mantas, tejidos de decoración, ropa de cama, tejidos de tapicería, etc.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA: LOCAL, NACIONAL O INTERNACIONAL.

Esta empresa siempre ha sido eminentemente exportadora, actualmente vendemos más en España pero tenemos un 60% mercado internacional y un 40% mercado nacional. Nos han bajado las ventas en las zonas dólar por el tema del euro, hacemos más productos y desarrollamos más en la Comunidad Económica Europa.

Nº DE EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DEL ÚLTIMO AÑO. 125 empleados y 15.000.000 euros.

## **A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

- 1. Respecto al sector empresarial al que pertenece su empresa ¿En qué situación se encuentran en términos generales (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentra en esta situación positiva o negativa?**

El sector está pasando por momentos muy difíciles y está habiendo una reconversión del sector y se está produciendo una reducción de la capacidad industrial del sector, no se están produciendo de momento, cierres de empresas llamativos o espectaculares pero si que se está produciendo una reducción de la mano de obra empleada en el sector. Podríamos llamarlo, como un goteo o disminución del empleo. Esta motivado por el tema de la globalización y su repercusión sobre los sectores tradicionales valencianos, en este caso textil hogar y ante la falta de competitividad las empresas, no tienen más remedio que reducir sus cuotas de producción y hacer pinitos en el mundo de la deslocalización, y de la importación de productos más competitivos, más baratos y tal, en ese sentido se está produciendo esta reconversión dentro de lo que es nuestro sector y que a medio plazo va a seguir esta tendencia. Yo creo que se va a reducir de forma importante el sector desgraciadamente y al final, habrán pocas empresas que tendrán mayor fortaleza esperamos, también es verdad que nuestro tejido productivo, es muy característico, si la media de empleados por empresa en la Comunidad Valenciana estamos hablando de diez o quince personas, empresas de doce empleados, es muy difícil competir en el mundo actual entonces ahí claro tienen que producir fusiones, absorciones, consorcios, ya que no podemos ser doscientas empresas fabricando cosas similares y dentro del mismo mercado solo en España, una realidad que hay que asumir.

- 2. Centrándonos ya en su empresa ¿Cuáles son los pilares en los que basa su competitividad, aquellos que le diferencian de la competencia?**

Nosotros creemos que somos muy fuertes y le damos mucha importancia al mercado exterior, nuestra organización comercial exterior donde tenemos sociedades filiales o sucursales en Francia, Alemania, Italia y un caso muy



particular, como es Cuba con el que tenemos una relación muy especial ya que tenemos *showroom*, tienda, oficinas, y después vendemos a más de sesenta países de todo el mundo, tenemos una organización comercial exterior, muy sólida y muy importante. En cuanto al interior de la empresa, nosotros apostamos mucho por la calidad, el diseño, y el desarrollo de nuevos productos, eso es fácil de decir pero también es una realidad, que nos hemos situado en el nivel medio-alto del mercado, entonces nuestros productos por precio no se venden, pero creemos que es la única forma de vender, si damos ese valor añadido y en ese sentido, tenemos unas colecciones que cuidamos mucho en calidad y diseño y servicio y eso podrían ser, un poco los pilares de nuestra empresa, que nos hacen fuertes en el mercado. Y cuando hablamos de servicio también en cuanto al logístico, nosotros garantizamos el servicio en unos tiempos muy cortos y eso, es una exigencia del mercado actual.

**3. ¿Cuáles son las inversiones más importantes realizadas por su empresa en los últimos tres años?**

Nuestro proceso productivo se basa en la fabricación de tejidos y entonces la sección de tejeduría, que es la sección más importante que tenemos en producción pues siempre está a la última a nivel tecnológico y estamos incorporando siempre, todo lo que sale nuevo, máquinas electrónicas que están muy desarrolladas y después, también hemos invertido mucho en todo el tema logístico, en el almacén para permitir esta mejora en el servicio y en la gestión de los pedidos en unos tiempos muy reducidos y sobre todo, en maquinaria. Después, en todo lo que es el departamento de calidad, fuimos la primera empresa en obtener la ISO 9001 en el sector textil-hogar, también somos la primera empresa en incorporar la ECOTEX que es un certificado que garantiza que en la empresa todos los productos que se fabrican no contienen ninguna sustancia nociva para la salud. Porque guardan unos parámetros y las condiciones que exigen estos organismos internacionales y no son sólo los productos sino que todos los procesos de producción respetan todos los sistemas ecológicos y que mantienen y garantizan, que no se utiliza nunca ninguna sustancia nociva y para todo eso, también hemos invertido en el departamento de calidad. También en el departamento de diseño para desarrollar nuevos productos. Todo esto son un poco los puntos fuertes de

nuestras inversiones y donde estamos apostando. Otro punto fuerte de inversión sería lo que se hace con todo el tema de marca, de imagen de marca y de promoción o de información al mercado, en eso estamos continuamente vivos, desarrollando nuevas marcas, nuevos productos, nuevas colecciones, nuevas marcas que transmitimos al mercado y para las que hacemos campañas publicitarias porque creemos que la marca es algo importante y que al final es lo que te queda. Actualmente en el sector del textil hogar no hay marcas conocidas, pero creemos que al final pues será un valor por el que tenemos que apostar, por él estamos apostando.

#### **B.- QUÉ ENTIENDEN LAS INDUSTRIAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITÚAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

4. **Centrándonos ya en el tema de la comunicación ¿En qué lugar la sitúa su empresa? Le sugiero opciones;**
- **Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.**
  - **Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,**
  - **Como una actividad dependiente del marketing, etc.**
  - **Otras opciones. Indique cuál.**

La dirección general está muy implicada en todo el tema de comunicación y depende de marketing, tenemos un departamento que lleva entre sus responsabilidades el marketing y la comunicación, y también, los temas de diseño tanto a nivel de producto como a otros niveles, y ese departamento está en línea directa con dirección general.

5. **Bajo su punto de vista. ¿La comunicación es un gasto o una inversión? y ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su empresa?**

Es una inversión y los beneficios se ven a largo y medio plazo, como todas las inversiones hay que sembrar para después recoger y creo que es una parte muy importante incluso en el valor de la empresa. Es un valor que está ahí y que hay marcas que tienen incluso casi más valor que las propias empresas, en este sentido nosotros estamos apostando e invirtiendo por crear ese valor.

Nosotros creemos que la marca y la imagen de la empresa es algo fundamental, muy importante y que de cara al futuro tendrá cada vez más importancia, en este sentido apostamos por invertir y por hacer un esfuerzo importante en todo lo relacionado con la marca y con la imagen y con todos los detalles que giran alrededor de ella y también de nuestro producto.

**6. ¿Tienen en cuenta tanto la Dirección General como los empleados que TODO COMUNICA, tanto si se trata de acciones planificadas con una intencionalidad clara como si se hacen de manera inconsciente e incontrolada?**

En ese sentido, ya hará diez años pues hicimos una evolución de nuestra marca anterior, de lo que es el logotipo y imagen corporativa, y estamos cuidándolo muchísimo, es que todos los detalles son importantes, tanto en la vida como en los negocios los detalles son importantes y entonces, todo lo que transmitimos tanto a los empleados, como a los proveedores, como a los clientes y personas con las que nos relacionamos, pues todo eso que les transmitimos, da una imagen de la empresa y a su vez va ligado al producto desde qué fabricamos, cómo lo presentamos, qué nivel de calidad tiene y qué producto ofrecemos al mercado y además, creemos que es la mejor forma, de cara al futuro, de poder ser competitivos o tener un espacio en el mercado con todo el tema de la competencia, la globalización y en todo esto, estamos dando pasos e intentamos ir en ese sentido. Yo así intento transmitirlo, lo que no sé si todos los empleados se dan cuenta, pero intentamos transmitirlo. Para que vean que el mínimo detalle es la imagen de la empresa, desde el papel más pequeño hasta un comunicado, hasta cualquier impreso que sale de la empresa, las empresas de nuestra dimensión tenemos una problemática, como tienen todas las empresas que tienen cosas a favor y cosas en contra, el tamaño de las empresas, en nuestro caso no somos una empresa pequeña donde el propietario o el responsable hace todo, pero tampoco somos una empresa grande que hace que existan tantos departamentos como nos gustaría, al final tenemos que reducir costes y tenemos que reducir personas y departamentos. En ese sentido hay personas y departamentos que no hacen una sola cosa porque no podemos tener un departamento de calidad donde hayan doce personas, pues va ligado al laboratorio, en el departamento de

marketing es un departamento que también está ligado con todo lo que es diseño: diseño de producto, diseño de presentaciones, diseño de catálogos, etc. quiero decir, que a lo mejor no dedicamos todo el personal, el tiempo o el esfuerzo que haría falta, pero aquí en Revert le damos mucha importancia.

**7. ¿Tiene su empresa responsable de comunicación o persona/personas que asuman estas tareas? ¿Asume únicamente estas tareas?**

Si tenemos una persona que se dedica al marketing y dentro de sus funciones está la comunicación.

**8. ¿Cuáles son los departamentos o puestos de más reciente creación (en los últimos tres años) en la empresa?**

Más que departamentos lo que se han creado han sido puestos para mejorar y desarrollar los departamentos que teníamos, donde hemos visto que eran más importantes de cara al futuro. Por ejemplo, se han incorporado personas al departamento de marketing y diseño, también al departamento de logística y de gestión de los pedidos y la finalidad ha sido coordinar y mejorar la gestión de estos departamentos que ya teníamos.

**SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE COMUNICACIÓN**

**9. ¿Por qué motivos nadie de su plantilla asume las tareas de comunicación?**

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE LA COMUNICACIÓN**

**10. ¿En qué departamento se sitúa, de quien depende y qué denominación recibe su cargo? Este departamento ¿Dónde está ubicado en el organigrama general?**

Nosotros tenemos en nuestro organigrama una dirección general y tres divisiones, la división comercial, la división de producción y la división financiera, después marketing, no está al mismo nivel de esas tres grandes divisiones, pero se le da mucha importancia. Cuando se trata de temas de marketing y comunicación pues se incorpora a las reuniones de esas tres divisiones en contacto directo con dirección general.

**11. ¿Qué formación y perfil profesional tiene la persona o personas que asumen la labor de comunicación?**

El responsable de marketing tiene estudios de diseño, estudió en Madrid en la Escuela de Artes aplicadas, estuvo dos años en Italia también estudiando temas de diseño, va muy ligada a diseño, pero esta persona aunque no exactamente por sus estudios sino sí por el trabajo que realiza, es la persona adecuada para liderar ese departamento con el conocimiento de producto, de mercado y una persona muy válida en el tema de marketing, ya que además de la formación luego casi tiene más importancia el trabajo que desarrollas y es su caso, es muy bueno. Esta persona es muy buena en diseño y en marketing y tiene línea directa con la dirección general.

**12. ¿Cuáles son las cuatro funciones principales que realiza este profesional? y ¿Qué porcentaje de sus labores son estratégicas y que otro porcentaje de son labores ejecutivas?**

Esta persona lleva el diseño de producto, también el desarrollo de nuevos productos después, en cuanto a comunicación es la persona que propone a la dirección general o que asume la responsabilidad de todo lo que son catálogos de la empresa que son muy importantes, folletos, después todo lo que son presentaciones y todo lo que es publicidad y promoción e inserciones publicitarias, también todo lo relacionado con el diseño de los stands de ferias y de la promoción de los artículos en ferias, lidera una parte muy importante de toda la actividad comercial de la empresa. Por ejemplo, esto es una de sus funciones quería comentarte y hablarte de esta marca nueva, que sacamos en primavera de este año, y que nosotros la llamamos una marca estilete, porque si quieres ser más conocido a lo mejor la idea no es apostar sólo por Revert, Revert, Revert, si no que haces una marca que pueda tener más impacto o que sea recibida como mayor novedad en el mercado, aunque al final a medio plazo quien va a ganar o quien va a conseguir vida es Revert. Hemos creado una colección a la que hemos llamado *Words Collection by Revert* y la hemos estado promocionando en las revistas dedicadas al sector, se trata de crear un artículo nuevo, es un homenaje a las palabras en el cual cada una de las prendas lleva un nombre, y son seis nombres o mensajes, donde la persona compra una funda nórdica o un juego de sábanas selecciona un mensaje y cada mensaje va unido a un color, *cool, family, freedom*, etc. con una calidad 100% algodón con un acabado especial, esto lo hemos sacado este año y ahora

incorporaremos nuevos productos todo relacionado con la ropa de cama, con la ropa de mesa y el textil hogar, e incorporaremos nuevos productos de la nueva colección *Words Collection by Revert* para el año 2007. Esto es apostar también por la marca, podríamos haber empezado a publicitar la marca Revert, solamente pero creímos en ese momento, y también asesorados por un equipo catedráticos de la universidad CEU de Valencia, especializados en marketing y diseño que debíamos sacar esta marca que es muy bonita y estamos en ello ahora. Hicimos una primera campaña publicitaria en Abril y Mayo y ahora, hacemos otra en Octubre y Noviembre en épocas de venta importantes para lo que es el textil-hogar. En nuestro sector, tenemos que hablar de textil-hogar, el otro textil que es un primo nuestro es textil-confección, pero es otro mundo porque todo lo que es textil-hogar es para la casa y textil-confección es todo para las personas. Es diferente, porque el tipo de maquinaria, el tipo de confección, el tipo de fábricas es distinto al igual que las inquietudes, el mercado, etc. Las labores de planificación pueden ascender hasta un 25% de su tiempo y de su esfuerzo y después la realización de esto, pero como no sólo hace el trabajo de marketing sino que también hace el trabajo de diseño y desarrollo pues es más complicado a lo mejor lleva un 50% del tiempo de su departamento lo dedican al diseño y desarrollo de producto y el 50% restante a lo que es marketing y de ese tiempo, el 25% es planificación y el otro 75% sería ejecución. Depende de la época, hay momentos en los que debes dedicar mucho tiempo al catálogo y a lo mejor hay épocas del año que se dedica mucho tiempo a ferias o a otras cosas.

## **C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS INDUSTRIAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

### **RELACIÓN EMPRESA/PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN**

#### **13. ¿Contratan servicios externos de comunicación?**

Sí, estas personas con las que trabajamos que son catedráticos de la universidad del CEU de Valencia, trabajamos con ellos porque tienen además una empresa especializada en estos temas, después también trabajamos con nuestra empresa de medios, que es Universal McCann y también trabajamos con gente que nos hace los catálogos y las fotografías que también tienen su

departamento de diseño y de desarrollo. En general todas estas empresas nos dan un asesoramiento, con todos ellos estamos trabajando durante bastantes años, y nos planteamos una labor de investigación para ver lo que consideramos más oportuno en cada momento.

**SÓLO PARA LOS QUE NO CONTRATAN SERVICIOS EXTERNOS**

**14. ¿Por qué motivos no cuentan con profesionales externos en la materia?**

**SÓLO PARA LOS QUE SÍ CONTRATAN SERVICIOS PROFESIONALES**

**15. ¿Con qué tipo de profesionales de comunicación trabajan, agencias de publicidad, consultores de comunicación, centrales de medios, estudios de diseño, etc.? ¿Son de su ámbito geográfico más próximo? Si no lo son ¿Por qué?**

Como te decía antes son consultores, agencia de medios y estudio de diseño. Normalmente sí que son próximos, preferimos trabajar siempre con gente que esté más cercana porque es más ágil y es más práctico, porque hay gente profesional que es fantástica y no hace falta irse a Londres o a París.

**16. ¿Los consideran proveedores puntuales o socios/asesores involucrados en la problemática y en el día a día de su empresa con una relación a largo plazo?**

La mayoría son asesores y colaboradores a largo plazo. Trabajamos con ellos muchos años normalmente, tenemos las puertas abiertas, nos gusta trabajar con todos los proveedores posibles pero cuando estamos a gusto con una empresa la mantienes. No puedes cerrarte con sólo una empresa porque siempre salen cosas nuevas que a lo mejor esta empresa se ha quedado un poco obsoleta, pero no vamos dando saltos de unos a otros, pretendemos que nuestros proveedores y colaboradores sean para muchos años.

**17. ¿Quién lleva dentro de la empresa la interlocución con los servicios externos de comunicación? ¿Es siempre la misma persona?**

En las reuniones importantes la dirección general sí que participa y cuando tienen una propuesta que ellos desarrollan o ellos estudian, cuando nos la presentan, en mi caso yo estoy muy ligado a todo lo relacionado con marketing, cuando se estudia o se diseña un nuevo stand de ferias o un nuevo

catálogo por ejemplo, me lo enseñan en una reunión donde se aprueba y ahí, es donde participo activamente.

**18. ¿Cómo llevan a cabo la selección de la agencia/consultor de comunicación y qué criterios son exigencias vitales para su elección?**

Que haya *feeling*, es decir, cuando estás con una persona y estás a gusto pues te dejar ayudar más por ella, el *feeling* de la persona y de la empresa que representa. Tiene que tener unos mínimos que tu creas que tiene suficiente capacidad para desarrollar tu trabajo pero después, es muy importante el *feeling* porque como no son temas de comprar una cosa concreta, comprar algodón o comprar tejido, tienes que ver que lo que ella te propone va con tu manera de ser y con tu manera de querer que sea tu empresa. Muy importante las personas, que hables con ella y veas que te entiende y que capta tus necesidades. Aquí estamos para trabajar para la empresa y siempre hay que intentar buscar lo que mejor sea para ella. Tiene que cumplir siempre con unos mínimos porque si por ejemplo te viene una empresa que es muy pequeña o que no tiene organización detrás pues ni si quiera te sientas. A partir de esos mínimos la exigencia es que te entiendan y capten tus necesidades.

**19. Cuando trabajan con profesionales externos ¿Entregan siempre briefing o documento escrito donde especifican sus necesidades de comunicación?**

Es una reunión, nosotros cuando empezamos a trabajar con una empresa nueva, la primera reunión que tuvimos con esta gente, mejor dicho con dos personas que representaban a la empresa, entonces yo les explico lo que somos, de dónde venimos, cómo somos y dónde queremos llegar y entonces tenemos una reunión y ellos, nos dicen su opinión y nos aconsejan o nos proponen. Prefiero explicarlo con productos delante.

**20. ¿Qué tipo de remuneración es la más habitual cuando trabajan con profesionales externos? ¿Está contento con esta fórmula de remuneración o cuál sería para usted la idónea para garantizar una relación satisfactoria?**



Yo creo que no existen un estándar, la retribución que en este caso son los honorarios pues se deben fijar, en nuestro caso con lo último que tenemos hemos fijado unas retribuciones o unos honorarios anuales, se pagan durante tres veces al año y es una cantidad fija. Luego también se podría hacer por objetivos o tipo comisión sobre las ventas, pero eso es más complicado, es más delicado. A mí me gusta más un importe fijo al que llegamos a un acuerdo por su trabajo y que se renueva anualmente y que si no estamos contentos nos damos la mano y nos despedimos, y si estamos satisfechos, los unos y los otros continuamos. Después con las agencias de medios y tal, ellos tienen una comisión sobre lo que hacen, lo que pasa es que deben ser agencias tuyas, no intentar que te gastes más para ellos ganar más, tienen que intentar que tu ahorres, las empresas que lo que quieren es ganar mucho dinero están jugando a un contrato de un año, pero las empresas serias, lo que tienen es que cuidar a su cliente y aunque sea pequeño, pero que sea un cliente para toda la vida. Yo las asesorías las veo más sobre importes fijos, alguna vez se puede poner un incentivo sobre objetivos alcanzados, pero lo veo más complicado. Si comunicas mucho y bien pero el producto no vale nada pues ya me dirás, cada uno tiene que fijarse cuáles son sus honorarios o cual es el precio de su tiempo y llegar a un acuerdo para pagarle ese trabajo.

**21. Del siguiente listado de tareas ¿Cuáles solicitan a una agencia o consultor de comunicación?**

- **Investigación previa y posterior a las acciones de comunicación.** No, la hacemos nosotros.
- **Apoyo en la determinación de objetivos de comunicación.** Sí aquí sí que colaboramos.
- **Desarrollo de la estrategia de comunicación.** Igual ahí trabajan mucho ellos.
- **Desarrollo de la creatividad.** Compartido. En nuestro caso, el trabajo es una colaboración. Ellos traen a veces ideas y nosotros las desarrollamos en nuestro departamento de diseño, es una colaboración. Ahora hemos firmado unas licencias con dos firmas

para la utilización de sus marcas, que es Syvilla y Jocomomola, hemos firmado con ellos para todo lo que se refiere al textil hogar para el 2007 y para el futuro. Tuvimos con ellos unas primeras reuniones y cuando llegamos a un acuerdo sobre la licencia, tuvimos unas reuniones con sus diseñadores y ellos, nos aportaron las ideas de dibujo, diseños y tal, entonces nosotros hemos desarrollado los productos, de acuerdo con esos diseños que ellos nos han sugerido y nos han asesorado, pero adaptándolos a nuestros productos y ahora en este caso, mañana tenemos una presentación a ellos de los productos ya desarrollados con esas ideas, con esos valores. Es una presentación realizada por nosotros y no es para que aprueben las cosas sino porque de ahí, pueden salir nuevas ideas. Pero en definitiva se trata de una colaboración y creo que lo ideal en todos esos casos es la colaboración, donde cada uno aporta a sus proyectos sus fortalezas, en lo que es fuerte.

- **Desarrollo del plan de medios.** Sí, pero en este caso los consultores nos presentaron a la agencia de medios que creyeron más conveniente, nosotros negociamos con esta agencia de medios y con otra, y al final, decidimos ir a la que ellos nos proponían, porque además una estaba en Valencia y la otra, estaba en Madrid y después, ya es un trabajo con la agencia de medios, con nuestros asesores de marketing externos y con el departamento de marketing de la empresa. Trabajamos a tres bandas.
- **Producción e implementación de las acciones de comunicación.** Lo mismo, es un trabajo en equipo.
- **Evaluación de las acciones de comunicación.** Lo mismo, es un trabajo en equipo.
- **Otras. Citar cuales.**

## AUDITORIA DE COMUNICACIÓN

**22. ¿Han puesto en marcha en algún momento una auditoria de comunicación o han realizado algún tipo de investigación que les ayude a tomar decisiones en comunicación?**

La pusimos en marcha cuando hicimos el cambio de la imagen corporativa, y el logotipo, y vimos lo que estábamos haciendo entonces, al final fue como una especie de auditoría ya que el resultado, fue que nos propusieron en su momento un manual de normas de identidad. Además, hacemos algunas encuestas a nuestros clientes sobre nuestro producto, nuestra marca, son más pequeñas auditorias o encuestas que hacemos, que no son sólo sobre la comunicación sino también son sobre la satisfacción del cliente, etc.

SÓLO PARA LOS QUE NO HAN LLEVADO A CABO AUDITORIA NI INVEST. COM.

**23. ¿Llevan auditorias periódicas en otros ámbitos de la empresa como producción, calidad, finanzas, medioambientales, etc.?**

SÓLO PARA LOS QUE HAN REALIZADO AUDITORIA O INVESTIGACIÓN DE COM.

**24. De las siguientes tareas de análisis e investigación que citamos a continuación ¿Cuáles tiene su empresa desarrolladas y cuáles no?**

- Análisis de cifras de ventas y evolución de su cuota de mercado. Sí por supuesto.
- Análisis del escenario competitivo y las ventajas frente a competencia. Sí.
- Análisis de los entornos (tecnológicos, políticos, ecológicos, etc.) Sí.
- Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) Sí.
- Análisis de su identidad visual corporativa. Sí, en su momento la hicimos para poder evolucionar.
- Análisis de su identidad corporativa y/o de su cultura interna. Lo mismo la tuvimos que hacer para evolucionar.
- Imagen corporativa de la empresa entre los públicos más relevantes. Sí, a través de las encuestas.

- **Análisis de la evolución en el tiempo de los conceptos creativos.** Cada vez que te propones algo nuevo debes revisar los anteriormente utilizados.
- **Notoriedad y posicionamiento de marca.** No.
- **Identificación de los públicos (internos y externos) de la empresa y análisis de sus motivaciones, hábitos de compra, satisfacción, etc.** Sí de nuestros distribuidores.
- **Pre-test de campañas de comunicación.** A veces.
- **Medición eficacia comunicativa (retorno de la inversión, etc.)** Lo intentamos.
- **Investigación para la planificación de medios.** Sí, la hace la agencia.
- **Otras. Citar cuales.**

#### PLAN DE COMUNICACIÓN

**25. ¿Tiene su empresa un Plan de Comunicación o por lo menos, aunque no sea un plan formal, tienen actividades de comunicación establecidas de forma periódica? En caso de tener Plan de Comunicación ¿Está por escrito?**

No, no creamos un plan de marketing a principios de año, es más que tenemos establecidas unas rutinas y también tenemos unos *timings* definidos en función de cuando sacamos las nuevas colecciones, esto es lo que en realidad te marca los tiempos, ya que cuando vamos a sacar colecciones, primero se crea el producto, después se hace una convención de representantes, empezamos a sacar unos artículos, unas muestras, unos catálogos y todo eso, después se va a las ferias y luego se sale de viaje y eso está ahí, eso sí que está definido por nosotros. Además las ferias, también nos marcan un poco los *timings* del año, antes de la feria tiene que estar tal catálogo, antes de la feria tiene que estar tal colección terminada para presentar, etc.

**26. ¿Qué otros planes tiene desarrollados su empresa, en qué materias o ámbitos empresariales?**

En el tema de calidad y en el tema de las inversiones, en octubre se hacen las propuestas, en noviembre se aprueban y tenemos un listado de inversiones de cada departamento para cada año. En el tema de calidad también hay

planificación y en tema de comunicación existe un plan, ya que existen unos hábitos y unos tiempos que nos lo marcan las ferias, pero no está por escrito.

**SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN**

**27. Aunque no tengan plan de comunicación formal o informal ¿Asignan recursos y llevan acciones puntuales y esporádicas, como algún anuncio, etc.?**

Esta hecho pero no está por escrito. Bueno, también está escrito como las reuniones de producto, reuniones del consejo de administración, de las reuniones de ventas, etc. de todos los informes que nacen de ahí, de esto hay actas de las reuniones de producto, de las reuniones de ventas, etc.

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN (AUNQUE INFORMAL)**

**28. ¿Quién dirige y participa en la elaboración del Plan de Comunicación de su empresa? y ¿Cuentan con consultores externos en la elaboración? y ¿Está vinculado a otro plan de la empresa?**

**29. ¿Qué difusión interna hacen de su Plan de Comunicación?**

**30. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación indique cuáles utiliza su empresa y cuáles no.**

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)** Sí que las hacemos y lo hace el departamento de calidad, además hacemos una revista interna cada tres meses.
- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.).** Depende del tema que sea, puede ser el departamento de administración, el departamento comercial, nosotros estamos asociados a la asociación empresarial nuestra, que se llama ATEVAL, estamos dentro de la Cámara de Comercio, tenemos relaciones con el ICEX y con el IVEX, depende al departamento que corresponda el tema, no está adjudicada la tarea por ejemplo, las ferias las lleva el departamento comercial pues si lo hace ICEX o el IVEX lo hará la persona que tiene asignada la zona donde sea la feria en

concreto. Nosotros tenemos las zonas de venta asignadas, a un jefe de venta y una secretaria concreta y ellos, se encargarían en este caso.

- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)** Algo, lo de ECOTEX está dirigido por el departamento de calidad y otras acciones sociales lo lleva el departamento de personal. Lo comunicamos en la revista interna que realizamos y en alguna cosa puntual, lo publicamos en el tablón de anuncios. De cara al exterior no se hace comunicación de estos temas.
- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)** El departamento de marketing, sí.
- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)** Lo estamos centralizando, a través de la agencia de medios que tenemos porque nos estaban agobiando con propuestas, visitas, etc. y ahora, tenemos la agencia de medios con la que estamos trabajando, estamos contentos, pues les pedimos que ellos canalicen todo esto. También es que hasta ahora no habíamos hecho casi publicidad, acciones en revistas, etc. porque exigen unos desembolsos importantes entonces lo que hacíamos era todo dirigido al punto de venta, a nuestro cliente directo, todo lo que era cuidando a nuestro cliente y claro irte a promocionar tu marca, tus productos dirigiéndote al consumidor final, es un gran salto que hemos dado de tiempo y de dinero sobre todo, pero creemos que es importante apostar por eso y es importante y lo estamos haciendo. Ahora poco a poco pero para nosotros es una forma importante hacerlo ya que eso no lo consigues en un corto plazo de tiempo.
- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)** Sí, con los clientes les

informamos con bastante regularidad de todas las novedades, de las tendencias e incluso con los catálogos o incluso de todas las inserciones publicitarias que hacemos eso lo intentamos y lo hace el departamento de marketing en relación con el departamento comercial e intentamos que tengan mucha información de nuestra empresa.

- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)** No.
- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)** No.
- **Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)** Lo hacemos dentro del departamento de calidad, los objetivos que nos marcamos cada año pero eso lo comunicamos a nivel interno.
- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.** No.
- **Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.)** Sí, algo hacemos yo estoy bastante relacionado dentro del tema empresarial tengo diversos puestos de responsabilidad, de consejero tanto en la Cámara de Comercio, como en el IVEX y esto lo cuidamos pero tampoco le dedicamos demasiado tiempo ya que la prioridad para nosotros es la empresa pero claro, tengo bastante presencia en este tipo de organizaciones e instituciones.

#### COMUNICACIÓN COMERCIAL

**31. De la siguiente lista de medios publicitarios/medios masivos me puede indicar ¿Cuáles utiliza de forma más habitual?**

- **Prensa diaria, revistas, dominicales.** Sí, en especiales, dominicales, esto es nuevo de este año.
- **Radio.** No.
- **Televisión.** No.

- **Internet.** Sí, le damos mucha importancia de hecho estamos creando una página web para la nueva colección *Words Collection by Revert*.
- **Exterior.** No
- **Cine.** No.
- **Otros.** Cuáles.

**32. De la siguiente lista de medios no convencionales me puede indicar ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual?**

- **Publicidad en el punto de venta (expositores, catálogos, etc.).** Sí.
- **Ferias y exposiciones.** Sí. Nosotros vamos a bastantes ferias, en enero hay ferias importantes, luego en mayo, también en septiembre, además, la época de preparación de ferias lleva mucho tiempo de preparación previa.
- **Comunicación promocional (promociones de ventas, etc.).** Sí, hacemos presentaciones de productos, etc.
- **Marketing directo (mailing personalizado, etc.).** No.
- **Marketing telefónico.** No.
- **Acciones buzoneo/reparto indiscriminado de catálogos, folletos, etc.** No.
- **Marketing relacional (CRM).** (*Explicamos lo que es*). Sí con los clientes importantes, los llevamos como personas más cercanas a la empresa e incluso las relaciones con ellos las llevo yo directamente.
- **Patrocinios con fines comerciales.** No.
- **Otros.** Cuáles.

**33. ¿Tiene su empresa la misma marca que la de sus productos o comercializan sus productos bajo otra marca o marcas? ¿Qué importancia conceden a la marca de su empresa/corporativa frente a la marca de sus productos?**

Sí, siempre es Revert aunque el nombre de la empresa a nivel legal o administrativo o como quieras llamarle es Manuel Revert y Cia. Aunque la marca comercial que utilizamos siempre es Revert, alguna vez añadimos



Manuel Revert, pero cuando no teníamos todavía definida como la tenemos ahora lanzamos al mercado una marca que se llamaba *Cover* entonces creas confusión en el mercado, que nadie sabe quien eres finalmente, entonces *Cover* ahora es una colección de colchas que es uno de nuestros artículos fuertes y le seguimos llamando Colección *Cover* pero de Revert siempre. Ahora siempre firmamos con Revert. Antes es que las fábricas eran más de monoproducto, es decir, si se hacían mantas, se hacían sólo mantas, si se hacían sábanas pues se hacía sábanas solamente pero ahora hacemos todos de todo ya que ahora el cliente cuando va a una tienda a comprar si lo encuentra todo en la misma tienda pues mejor. Yo además, en esto de la marca soy muy estricto ya que siempre los artistas si te descuidas intentan cambiarte la marca y cambiarte el color, etc. pero ahí estamos muy encima para que no suceda.

#### COMUNICACIÓN CORPORATIVA

- 34. ¿Considera que tanto la identidad interna de su empresa (sus valores, comportamientos, personalidad corporativa), como su imagen externa (aquellos significados con los que los diferentes públicos los relacionan) van en la misma dirección?**

Hay que estar vigilantes pero la imagen externa que tenemos es buena y la imagen interna la gente se siente a gusto, se siente bien, está bien pero no se puede descuidar porque hay que estar siempre trabajando en ella y es algo que, como te descuides se deprecia, se devalúa ese sentimiento tanto interior como exterior de lo que es la empresa. No es que hagamos investigaciones en profundidad respecto a estos temas, pero sí que vamos intentando tomar el pulso de la situación.

- 35. ¿Tienen definidas y por escrito su misión, visión y proyecto empresarial?**

Sí.

- 36. ¿Su empresa dispone de un manual de identidad visual donde queden reflejadas todas las posibles aplicaciones de su logo-símbolo o logotipo?**

Sí.

SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN POR ESCRITO MANUAL IDENTIDAD VISUAL

37. ¿Por qué motivos no tienen definida su identidad visual?

38. ¿Considera que su identidad visual en general (tanto el nombre de la empresa como el logotipo/logotipo) transmiten correctamente los valores de la empresa y son eficaces en cuanto a la aplicación, legibilidad, etc.?

Sí, de hecho se hizo todo el estudio para lograr esto.

39. ¿Cuándo fue la última vez que su identidad visual fue revisada y quien se encargó de la revisión o actualización?

Hace unos diez o doce años, yo creo que esto se debe tocar muy poco, no se deben hacer grandes cambios.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL

40. ¿Estas normas de aplicación las conocen y las siguen todos en la empresa?

Estamos vigilando constantemente sobre todo por los diseñadores, ya que intentan muchas veces desviarse un poco, y de vez en cuando, les vuelvo a enviar el manual aunque lo tienen.

41. ¿Dispone su empresa de un manual de identidad corporativa donde se incluyan los valores corporativos, el proyecto empresarial, descripción de sus actividades, rasgos de identidad, la historia de la empresa, etc.?

No, el manual de identidad que tenemos es sólo referente al logo, al tipo de letra, los colores, etc. pero no se refiere en ningún momento a los valores de la empresa, ni su visión, etc.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

42. ¿Este manual es conocido o está disponible para cualquier persona de la organización? ¿Este manual goza del respaldo de su organización?

COMUNICACIÓN INTERNA

43. ¿Dónde sitúa su empresa la labor de comunicación interna, quién la desarrolla?

El departamento de recursos humanos, pero también muchos temas los lleva el departamento de calidad y dirección financiera también.

44. De la siguiente lista de herramientas de comunicación interna ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual, cuáles no?

- Tablones de anuncios. Sí.
- Buzones de sugerencias. Sí.
- Reuniones informativas, de trabajo y toma de decisiones. Sí.
- Sesiones de formación. Sí.
- Entrevista personal. Sí.
- Manual de bienvenida. No.
- Boletín internos informativos. La revista interna de la empresa.
- Manual de procedimientos. Sí lo tiene hecho el departamento de calidad.
- Periódico o revista interna de empresa. Sí.
- Intranet. No.
- Correo electrónico. Sí.
- Circulares o cartas al personal. Sí.
- Jornadas de puertas abiertas. Hacemos jornadas de salida al campo, etc.
- Convenciones y/o congresos. Sí, sobre todo con la red comercial y con clientes.
- Vídeo corporativo. Sí, uno va ligado a la página web y otro cuando hicimos los 50 años pero es un tema que tenemos pendiente de renovar.
- Otros. Cuáles.

45. ¿Considera que sus empleados se identifican con la cultura de la empresa, comparten los valores corporativos y forman parte del proyecto empresarial trazado por la dirección?

Sí, la verdad es que lo intentamos y hacemos actividades conjuntas para potenciarlo.

#### REPARTO PRESUPUESTARIO

46. ¿En base a qué criterios determinan cada año el presupuesto que van a destinar a comunicación (porcentaje sobre facturación empresa, en base a inversiones años anteriores, según necesidades de cada año, etc.)?

Depende de lo que incorpores cada año a las actividades y de qué cosas incluyas como comunicación, porque el catálogo y las ferias es comunicación, lo tenemos presupuestado pero está metido o diluido en varios departamentos implicados en la materia. Nosotros tenemos un presupuesto anual que se fija en octubre o noviembre e intentamos seguirlo, pero se marca más por líneas de producto que por departamentos, por ejemplo Colección *Cover* pues tiene su catálogo, diseño, promoción tal, presencia en ferias, pero no está todo el presupuesto colgando del departamento de marketing ya que estas actividades de cada línea de producto, conciernen a diferentes departamentos. Y se determina el presupuesto, en función de los objetivos que cada año, se marcan para cada línea de productos.

**47. ¿De todas las acciones de comunicación que hemos ido comentando cuáles se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual?**

Las ferias, serán las que se lleven los presupuestos más altos. Lo que sucede es que en este sector también hay un tema que tiene un presupuesto muy elevado que son los muestrarios que utilizan muchos clientes para el punto de venta pero todo lo que son viajes, ferias, catálogos, etc. son de lo que más porcentaje se llevan.

**48. ¿Podría compartir con nosotros qué presupuesto anual asigna su empresa a los temas de comunicación, tanto a la planificación como ejecución?**

Sin contar las muestras pueden ser en torno a 100 ó 125 millones de pesetas. Sobre 600.000 euros, un 5% de las ventas aproximadamente.

#### **D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.**

**49. ¿Qué problemas reales encuentra su empresa a la hora de introducir políticas de comunicación? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

Yo considero que es que hay productos que no son buenos para hacerles publicidad y productos que no son receptivos a realizar publicidad televisiva. El tema del presupuesto es muy importante, somos empresas que no tenemos

mucho volumen y no tenemos unas facturaciones demasiado altas, entonces, meterte a realizar publicidad en televisión, son barbaridades a nivel de presupuesto para lo que es el consumo del producto o el volumen de facturación que tenemos, y es complicado. Se ha de cuidar mucho la comunicación a tu prescriptor o a tu cliente directo y ese también se encarga de transmitirla al consumidor final. También este producto es complejo en el sentido de que hay varios canales de distribución y en algunos de ellos, tú no sabes si se trata de nuestro producto o no, por ejemplo tú te compras unos muebles y no sabes si la tapicería es de Revert o una cortina ya confeccionada y no pone la etiqueta, en estos casos de marca olvídate, para el consumidor.

**50. ¿Quiénes considera que serían los mejores agentes externos para apoyar a las pymes en materia de comunicación? Asociación Agencias, Asociación Anunciantes, Confederaciones Empresariales, Instituciones públicas, la Universidad, etc.**

Nosotros ya has visto colaboran con nosotros la universidad y también estamos muy metidos en la asociación, en instituciones, etc. yo considero que toda ayuda es buena.

**51. ¿Considera que el asociacionismo sectorial o empresarial podría fomentar el desarrollo de las industrias en materia de comunicación?**

Siempre he sido partidario del asociacionismo porque creo que juntos podemos conseguir más cosas que individualmente no, y para muchas acciones y para muchas cosas, hay que ir unidos y tenemos mayor representatividad y mayor fuerza, que yendo individualmente, yo siempre he pensado que el asociacionismo es importante porque he sido presidente de ferias y estoy metido en todas esas cosas.

**Muchas gracias por su atención y colaboración.**

**7.3.7.- D. José Belda, Gerente de BELPLA.**

**ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESAS**

**FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: MIÉRCOLES, 12 DE JULIO '06 A LAS 10 H.**

**Duración: 42 min.**

**DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:**

Siempre que usted lo indique, sus datos no irán relacionados con la entrevista.

**NOMBRE DEL ENTREVISTADO/S:** D. José Belda

**NOMBRE DE SU EMPRESA Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):**

Mantas Belpla, Barranc del Marqués, nº 38, 46890, Agullent (Valencia).

**CARGO EN LA EMPRESA:** Gerente

**SECTOR DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL:** Textil-hogar.

**¿ES LA SUYA UNA EMPRESA FAMILIAR? ¿COINCIDEN DIRECCIÓN Y PROPIEDAD?**

Sí a ambas cuestiones.

**AÑOS QUE TIENE LA EMPRESA:** Desde que empezó mi padre unos 33 años.

**ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA:** LOCAL, NACIONAL O INTERNACIONAL.  
Internacional.

**Nº DE EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DEL ÚLTIMO AÑO:** 130 empleados y una facturación de 12.000.000 euros. Nosotros tenemos todo el proceso de fabricación aquí por eso tenemos un número elevado de empleados con una facturación relativamente baja.

**A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

1. Respecto al sector empresarial al que pertenece su empresa ¿En qué situación se encuentran en términos generales (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentra en esta situación positiva o negativa?

En cuanto a la competencia española nosotros somos de las empresas más competitivas que hay y en competencia internacional, desde luego que están los chinos como los más competitivos del mercado.

2. **Centrándonos ya en su empresa ¿Cuáles son los pilares en los que basa su competitividad, aquellos que le diferencian de la competencia?**

La especialización y productividad, en dominar toda la cadena de producción y de fabricación.

3. **¿Cuáles son las inversiones más importantes realizadas por su empresa en los últimos tres años? ¿En qué han sido y cuánto aprox. han invertido?**

De las inversiones últimas más importantes, ha sido la de incluir dentro del proceso de producción la hilatura, nosotros compramos una materia prima que es la fibra acrílica y de la fibra, se transforma en hilo y del hilo, se hace el tejido, este proceso no lo teníamos y se incorporó a la empresa. Esto nos aporta menos costes y mayor control de calidad final del producto.

#### **B.- QUÉ ENTIENDEN LAS INDUSTRIAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

4. **Centrándonos ya en el tema de la comunicación ¿En qué lugar la sitúa su empresa? Le sugiero opciones;**
- **Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.**
  - **Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,**
  - **Como una actividad dependiente del marketing, etc.**
  - **Otras opciones. Indique cuál.**

Lo que es la parte comercial, ventas y marketing lo lleva el responsable del área nacional y el responsable del área internacional. Al final es un problema de recursos y de volumen de lo que es la empresa, es decir, en este sector que nos movemos que es el textil-hogar, no tenemos volumen para grandes campañas de comunicación, entonces nos limitamos prácticamente al contacto con clientes, incluso no llegamos a detallistas sólo a mayoristas, es

una comunicación directa a través de la visita y el contacto y después, asistiendo a las ferias básicas del sector. Y a esto se limitaría lo que es el marketing y publicidad no pasamos de ahí, es decir, contacto directo con nuestros clientes y distribuidores en cada uno de los mercados nacionales, a lo mejor alguna actuación en algún mercado, en algún país en un momento concreto que nos demande colaboración en algún proyecto publicitario concreto un cliente y después, la asistencia a las ferias del sector, las básicas.

**5. Bajo su punto de vista. ¿La comunicación es un gasto o una inversión? y ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su empresa?**

Es un gasto, porque en este momento estamos compitiendo en un mercado en el cuál lo más importante es el precio, todo se basa en la competencia de China, en la medida que nosotros nos separamos del precio de China fallamos. Por ello, tenemos que ahorrar lo máximo posible para no despegarnos del precio de ellos y claro, ahora todo lo que sea añadir un gasto publicitario pues no entra en nuestros planes.

**6. ¿Tienen en cuenta tanto la Dirección General como los empleados que TODO COMUNICA, tanto si se trata de acciones planificadas con una intencionalidad clara como si se hacen de manera inconsciente e incontrolada?**

Sí claro, aunque todo esto que tú me estás comentando, nosotros no tenemos una cultura basada en estos aspectos, más bien el funcionamiento interno de la empresa lo tenemos claro, aunque el tema externo pues no. Aunque la empresa tiene bastantes años, en realidad el crecimiento fuerte de la empresa ha sido en los últimos diez años, porque la fabrica no es lo que tu estás viendo aquí, esto es una parte, tenemos otra parte en un polígono aquí al lado. Lo que hay aquí es un 60% de la producción, entonces la fábrica ha tenido un crecimiento bastante rápido y sólo se ha preocupado en crecer, crecer, crecer ahora si que llevamos un par de años o más que estamos más estabilizados en crecimiento la empresa y ahí nos hemos quedado.

**7. ¿Tiene su empresa responsable de comunicación o persona/personas que asuman estas tareas? ¿Asume únicamente estas tareas?**



Esto está en manos de la persona responsable del mercado nacional y de la persona responsable de exportación. La comunicación interna la lleva la persona que lleva los recursos humanos y también la persona que lleva el tema de producción.

**8. ¿Cuáles son los departamentos o puestos de más reciente creación (en los últimos tres años) en la empresa?**

No ha habido, ha sido ir aumentando o ir haciendo más productivo el mecanismo de producción.

SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE COMUNICACIÓN

**9. ¿Por qué motivos nadie de su plantilla asume las tareas de comunicación?**

No tenemos una cultura de comunicación, como te he comentado antes, nuestros intereses van por otros lugares.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE LA COMUNICACIÓN

**10. ¿En qué departamento se sitúa, de quien depende y qué denominación recibe su cargo? Este departamento ¿Dónde está ubicado en el organigrama general?**

**11. ¿Qué formación y perfil profesional tiene la persona o personas que asumen la labor de comunicación?**

**12. ¿Cuáles son las cuatro funciones principales que realiza este profesional? ¿Qué porcentaje de sus labores son estratégicas y qué otro porcentaje son labores ejecutivas?**

**C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS EMPRESAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

**RELACIÓN EMPRESA/PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN**

**13. ¿Contratan servicios externos de comunicación?**

Sí, con diseñadores gráficos y también para las ferias.

SÓLO PARA LOS QUE NO CONTRATAN SERVICIOS EXTERNOS

**14. ¿Por qué motivos no cuentan con profesionales externos en la materia?**

**SÓLO PARA LOS QUE SÍ CONTRATAN SERVICIOS PROFESIONALES**

- 15. ¿Con qué tipo de profesionales de comunicación trabajan, agencias de publicidad, consultores de comunicación, centrales de medios, estudios de diseño, etc.? ¿Son de su ámbito geográfico más próximo? Si no lo son ¿Por qué?**

Con profesionales que nos aporten un buen diseño y un buen empaquetado a la hora de hacer un nuevo producto y presentarlo. Son diseñadores gráficos, porque con agencias de publicidad no trabajamos. Son de esta zona pero trabajan a nivel de grandes compañías, no solamente con el sector textil, para otros sectores también.

- 16. ¿Los consideran proveedores puntuales o socios/asesores involucrados en la problemática y en el día a día de su empresa con una relación a largo plazo?**

Son proveedores puntuales y también consultores, ellos nos asesoran en lo que debo hacer. Siempre trabajamos con los mismos.

- 17. ¿Quién lleva dentro de la empresa la interlocución con los servicios externos de comunicación? ¿Es siempre la misma persona?**

Directamente yo.

- 18. ¿Cómo llevan a cabo la selección de la agencia/consultor de comunicación y qué criterios son exigencias vitales para su elección?**

Pues que todos los trabajos que han hecho, han tenido buena aceptación, nos entienden muy bien lo que nosotros necesitamos y saben entender bien la idea y saben realizarla para nuestro mercado, conocen cual es nuestro producto y no tienen fantasías. Cada mercado es un segmento, es decir, cada país o cada área es un segmento de mercado, lo que pasa es que las presentaciones estándar salvo algunas pequeñas variantes pero es la misma para todos los mercados.

- 19. Cuando trabajan con profesionales externos ¿Entregan siempre briefing o documento escrito donde especifican sus necesidades de comunicación?**

Personalmente con reuniones.

20. ¿Qué tipo de remuneración es la más habitual cuando trabajan con profesionales externos? ¿Está contento con esta fórmula de remuneración o cuál sería para usted la idónea para garantizar una relación satisfactoria?

Estamos contentos porque nosotros pagamos por trabajo realizado.

21. Del siguiente listado de tareas ¿Cuáles solicitan a una agencia o consultor de comunicación?

- Investigación previa y posterior a las acciones de comunicación. No, a ellos no se lo pedimos lo llevamos internamente.
- Apoyo en la determinación de objetivos de comunicación. No.
- Desarrollo de la estrategia de comunicación. No.
- Desarrollo de la creatividad. Sí.
- Desarrollo del plan de medios. No hacemos.
- Producción e implementación de las acciones de comunicación. No hacemos.
- Evaluación de las acciones de comunicación. No hacemos.
- Otras. Citar cuales.

#### AUDITORIA DE COMUNICACIÓN

22. ¿Han puesto en marcha en algún momento una auditoria de comunicación o han realizado algún tipo de investigación que les ayude a tomar decisiones en comunicación?

No, hombre algún análisis hacemos, pero la llevamos internamente. De forma puntual, sí que hemos hecho algo.

SÓLO PARA LOS QUE NO HAN LLEVADO A CABO AUDITORIA NI INVEST. COM.

23. ¿Llevan auditorias periódicas en otros ámbitos de la empresa como producción, calidad, finanzas, medioambientales, etc.?

SÓLO PARA LOS QUE HAN REALIZADO AUDITORIA O INVESTIGACIÓN COM.

24. De las siguientes tareas de análisis e investigación que citamos a continuación ¿Cuáles tiene su empresa desarrolladas y cuáles no?

- **Análisis de cifras de ventas y evolución de su cuota de mercado.** Sí.
- **Análisis del escenario competitivo y las ventajas frente a competencia.** Sí.
- **Análisis de los entornos (tecnológicos, políticos, ecológicos, etc.)** Sí eso lo trabajo día a día, con nuestros comerciales vamos viendo cómo se mueve el sector.
- **Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).** Sí.
- **Análisis de su identidad visual corporativa.** No, lo tenemos en mente pero no por escrito.
- **Análisis de su identidad corporativa y/o de su cultura interna.** No.
- **Imagen corporativa de la empresa entre los públicos más relevantes.** No.
- **Análisis de la evolución en el tiempo de los conceptos creativos.** No.
- **Notoriedad y posicionamiento de marca.** No.
- **Identificación de los públicos (internos y externos) de la empresa y análisis de sus motivaciones, hábitos de compra, satisfacción, etc.** Sí, sabemos muy bien a qué público nos dirigimos.
- **Pre-test de campañas de comunicación.** No.
- **Medición eficacia comunicativa (retorno de la inversión, etc.)**  
Sí en las ferias, comparando de un año a otro. Pero la verdad, es que hoy en día el tema de ferias no se puede hacer un balance, porque las ferias cada vez están perdiendo importancia, se realizan cada vez menos ventas, lo que pasaba años antes que iban los clientes y realizaban pedidos, hoy en día es más labor de imagen, de estar allí de que te visiten, de hablar, de presentar productos, pero no se concretan pedidos. Cada día la oferta es más transparente, se concreta mucho por internet, se conoce

todo el mundo y hay más posibilidades de llegar a todo el mundo sin ir a las ferias.

- Investigación para la planificación de medios. No.
- Otras. Citar cuales.

#### PLAN DE COMUNICACIÓN

**25. ¿Tiene su empresa un Plan de Comunicación o por lo menos, aunque no sea un plan formal, tienen actividades de comunicación establecidas de forma periódica? En caso de tener Plan de Comunicación ¿Está por escrito?**

Plan como tal no tenemos, pero sí es cierto, que tenemos establecidas unas rutinas pues asistimos todos los años a las mismas ferias de forma regular, con el objetivo de crear un ámbito, para la visita de nuestros clientes, distribuidores, representantes, etc. donde se hace una representación de nuestros artículos que se pueden desarrollar y después hay un seguimiento de visita a los clientes durante todo el año.

**26. ¿Qué otros planes tiene desarrollados su empresa, en qué materias o ámbitos empresariales?**

No, actualmente estamos intentando mejorar sistemas e innovar en nuevas calidades, pero no tenemos planes para ello. La verdad es que pensamos que el intentar hacer esfuerzos de comunicación sea el ámbito que sea no nos interesa. Además, respecto a los resultados que podemos tener, dudamos que sea algo eficaz para nosotros, ya que el artículo que hacemos, claro esto depende de cada empresa, depende del segmento de mercado, en lo que nosotros trabajamos, lo más importante es con quién se distribuye, quien está vendiendo y el precio. Es más importante, que el distribuidor o el cliente mayorista sea el correcto y sea acertada su labor y trabaje correctamente, más que el consumidor final nos conozca.

#### SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN

**27. Aunque no tengan plan de comunicación formal o informal ¿Asignan recursos y llevan acciones puntuales y esporádicas, como algún anuncio, etc.?**

Sí para ferias y diseños.

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN (AUNQUE INFORMAL)**

**28.** ¿Quién dirige y participa en la elaboración del Plan de Comunicación de su empresa? y ¿Cuentan con consultores externos en la elaboración? y ¿Está vinculado a cualquier otro plan de la empresa?

**29.** ¿Qué difusión interna hacen de su Plan de Comunicación?

**30.** Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación indique cuáles utiliza su empresa y cuáles no.

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)** No hacemos ninguna función específica.
- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)** Sí, estamos asociados a ATEVAL, a AITEX, el instituto tecnológico. Y la relación con ellos la llevo yo, aunque hay veces que se plantean temas que son del ámbito laboral, del ámbito técnico o bien la llevo yo, o mi hermana, o mi otro hermano.
- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)** No. Hemos hecho alguna cosa de forma aislada pero ahora no, éramos *sponsor* de un equipo de baloncesto.
- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)** No.
- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)** No.
- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)** Sí lo más importante.
- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)**. No.
- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)** No.

- Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.) No.
- Patrocinio no comercial y/o mecenazgo. Sí de ámbito local, el equipo de baloncesto.
- Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.) No.

#### COMUNICACIÓN COMERCIAL

31. De la siguiente lista de medios publicitarios/medios masivos me puede indicar ¿Cuáles utiliza de forma más habitual?

- Prensa diaria, revistas, dominicales. No
- Radio. No
- Televisión. No.
- Internet. Sí que estamos ahora con ella, la web está a medio montar y le damos bastante importancia, lo que no tengo son resultados para valorar si nos aportará resultados.
- Exterior. No.
- Cine. No.
- Otros. Cuáles.

32. De la siguiente lista de medios no convencionales me puede indicar ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual?

- Publicidad en el punto de venta (expositores, catálogos, etc.). No.
- Ferias y exposiciones. Sí.
- Comunicación promocional (promociones de ventas, etc.).No.
- Marketing directo (mailing personalizado, etc.). No.
- Marketing telefónico. No.
- Acciones buzoneo/reparto indiscriminado de catálogos, folletos, etc. No.
- Marketing relacional (CRM). No.
- Patrocinios con fines comerciales. No.
- Otros. Cuáles.

**33. ¿Tiene su empresa la misma marca que la de sus productos o comercializan sus productos bajo otra marca o marcas? ¿Qué importancia conceden a la marca de su empresa/corporativa frente a la marca de sus productos?**

Sí, tenemos otras marcas que son el mismo producto pero con marca diferente para salvar problemas de exclusivas o de distribución, tenemos un cliente que le comercializamos una segunda marca. Depende de mercados, hay mercados que la segunda marca tiene más importancia que la primera, pero cada vez está cogiendo más importancia la primera. La segunda marca se llama Cristal.

#### COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**34. ¿Considera que tanto la identidad interna de su empresa (sus valores, comportamientos, personalidad corporativa), como su imagen externa (aquellos significados con los que los diferentes públicos los relacionan) van en la misma dirección?**

Considero que todavía hay mucho que trabajar en ese terreno. *(Nos pide que apaguemos la grabadora y nos explica la situación, no quedará reflejada en esta transcripción, aunque será tenida en cuenta para las conclusiones globales sin mención alguna del nombre de la empresa).*

**35. ¿Tienen definidas y por escrito su misión, visión y proyecto empresarial?**

Sí, que lo tenemos definido, de hecho nosotros estamos perfectamente preparados para cualquier ISO de Calidad aunque no la tenemos. Lo que pasa es que no la necesitamos pues todo el sistema de fabricación lo tenemos muy controlado.

**36. ¿Su empresa dispone de un manual de identidad visual donde queden reflejadas todas las posibles aplicaciones de su logotipo o símbolo?**

No lo tenemos a nivel de la Warner Bros o Disney, pero si que hay unas normas que están establecidas y se mantienen los colores, etc.

SÓLO PARA LOS QUE <u>NO</u> TIENEN POR ESCRITO MANUAL IDENTIDAD VISUAL
--

<b>37. ¿Por qué motivos no tienen definida su identidad visual?</b>
---



**38. ¿Considera que su identidad visual en general (tanto el nombre de la empresa como el logotipo/logotipo) transmiten correctamente los valores de la empresa y son eficaces en cuanto a la aplicación, legibilidad, etc.?**

Sí que los transmiten y la aplicación es buena.

**39. ¿Cuándo fue la última vez que su identidad visual fue revisada y quien se encargó de la revisión o actualización?**

Fue hace cuatro años y lo hicieron los diseñadores con los que trabajamos.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL

**40. ¿Estas normas de aplicación las conocen y las siguen todos en la empresa?**

Las conoce quien lo aplica.

**41. ¿Dispone su empresa de un manual de identidad corporativa donde se incluyan los valores corporativos, el proyecto empresarial, descripción de sus actividades, rasgos de identidad, la historia de la empresa, etc.?**

No tenemos.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

**42. ¿Este manual es conocido o está disponible para cualquier persona de la organización? ¿Este manual goza del respaldo de su organización?**

COMUNICACIÓN INTERNA

**43. ¿Dónde sitúa su empresa la labor de comunicación interna, quién la desarrolla?**

Entre recursos humanos y producción.

**44. De la siguiente lista de herramientas de comunicación interna ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual, cuáles no?**

- Tablones de anuncios. Sí.
- Buzones de sugerencias. No
- Reuniones informativas, de trabajo y toma de decisiones. Sí.
- Sesiones de formación. No.
- Entrevista personal. Sí.
- Manual de bienvenida. No.
- Boletín internos informativos. No

- Manual de procedimientos. No.
- Periódico o revista interna de empresa. No.
- Intranet. No.
- Correo electrónico. Sí.
- Circulares o cartas al personal. No.
- Jornadas de puertas abiertas. No.
- Convenciones y/o congresos. No.
- Vídeo corporativo. No.
- Otros. Cuáles.

**45. ¿Considera que sus empleados se identifican con la cultura de la empresa, comparten los valores corporativos y forman parte del proyecto empresarial trazado por la dirección?**

Sí, pero cada vez menos, la gente se dedica más a cumplir con su trabajo y está menos implicada. No hay una implicación, no viven la problemática de la empresa y se implican en ella, no es una norma general ya que habrá gente que sí, pero claro, cada vez es más difícil encontrar gente que se implique.

#### REPARTO PRESUPUESTARIO

**46. ¿En base a qué criterios determinan cada año el presupuesto que van a destinar a comunicación (porcentaje sobre facturación empresa, en base a inversiones años anteriores, según necesidades de cada año, etc.)?**

Es un histórico que tenemos de hace años pero claro, si un año hay que gastar más en viajes o algún tema más puntual de publicidad para un cliente, pero en general tenemos un presupuesto cerrado.

**47. ¿De todas las acciones de comunicación que hemos ido comentando cuáles se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual?**

Ferías y viajes comerciales.

**48. ¿Podría compartir con nosotros qué presupuesto anual asigna su empresa a los temas de comunicación, tanto a la planificación como ejecución?**

Estaríamos hablando en torno a unos 300.000 euros.

#### **D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.**

**49. ¿Qué problemas reales encuentra su empresa a la hora de introducir políticas de comunicación? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

Sería que nosotros viéramos que estamos en un mercado con posibilidades de crecimiento, y de posicionamiento en el mercado, y que tiene un valor añadido la publicidad y la imagen para nuestros clientes, y estuvieran dispuestos a pagar más dinero. En este momento, no sabemos si podemos crecer, no sabemos si podemos subsistir, crecer en producción, que nos va a pasar en unos años, el mercado no acepta subidas de precios bajo ningún concepto, y esto, no es porque nosotros seamos una empresa en crisis o en reducción de empleo, ni “desinversión” ni nada, pero es que la realidad es esa, te puedo decir que en nuestro sector, han desaparecido casi todas las empresas de mantas.

**50. ¿Quiénes considera que serían los mejores agentes externos para apoyar a las pymes en materia de comunicación? Asociación Agencias, Asociación Anunciantes, Confederaciones Empresariales, Instituciones públicas, la Universidad, etc.**

Yo creo que ya están apoyando muchísimo al sector y están haciendo muchas cosas y en principio, no pueden hacer muchas más cosas de las que ya está haciendo, sobre todo, la asociación.

**51. ¿Considera que el asociacionismo sectorial o empresarial podría fomentar el desarrollo de las industrias en materia de comunicación?**

Considero importante el asociacionismo pero que no se puede hacer más a nivel de imagen o publicidad, si lo que sucede es que el sector ya no da para más. La lástima de lo que nos está ocurriendo en el sector es que no podemos planificar a largo plazo, no se pueden tomar decisiones empresariales a largo plazo o inversiones a largo plazo, porque la competencia que tenemos nosotros es desleal y entonces en cualquier momento nos pueden sacar del mercado o la fábrica puede entrar en problemas debido a que los precios que

están viniendo de Asia no son reales, ni podemos competir contra ellos. Por un lado, se ha liberalizado el mercado y el factor dólar nos está afectando también. Hay un certificado de AITEX, para diferenciar qué productos están fabricados con unas condiciones laborales mínimas exigidas, pero el consumidor primero, no lo entiende ni lo conoce y segundo, que los chinos también lo ponen porque lo copian todo hasta este tipo de distintivos y nadie los controla, eso lleva ya varios años en el mercado y la idea es buena y está bien implantado lo que pasa, es que no llega al consumidor final en el sentido de que tenga un valor añadido para él, no sabe ni que existe, y en los productos chinos, también lo van a encontrar sin que nadie les garantice que es cierto.

**Muchas gracias por su atención y colaboración.**

**7.3.8.- Dña. Dolores Font, Gerente de DOLORES CORTÉS.**

**ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESAS**  
**FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: VIERNES, 28 DE JULIO '06 A LAS 13 H.**  
**Duración: 52 min.**

**DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:**

Siempre que usted lo indique, sus datos no irán relacionados con la entrevista.  
NOMBRE DEL ENTREVISTADO/S: Dña. Dolores Font  
NOMBRE DE SU EMPRESA Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):  
Fábrica de Bañadores Dolores Cortés, C/ Padre Luís M<sup>a</sup> Llop, nº 8-10, 12540, Villarreal (Castellón).  
CARGO EN LA EMPRESA: Gerente

SECTOR DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL: Textil-moda.

¿ES LA SUYA UNA EMPRESA FAMILIAR? ¿COINCIDEN DIRECCIÓN Y PROPIEDAD?

Sí, que coincide dirección y propiedad.

AÑOS QUE TIENE LA EMPRESA: La actual empresa lleva 25 años pero antes de ser una S.A. teníamos otra empresa, con otro nombre y anteriormente había empezado mi madre hace 50 años de forma artesanal.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA: LOCAL, NACIONAL O INTERNACIONAL.

Más nacional, pero internacional también cierto porcentaje intentamos que vaya a la exportación, desde hace ya bastantes años que llevamos temas de exportación.

Nº DE EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DEL ÚLTIMO AÑO: Te lo confirmaré si me lo solicitas por mail.

**A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

1. Respecto al sector empresarial al que pertenece su empresa ¿En qué situación se encuentran en términos generales (crecimiento,

**competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentra en esta situación positiva o negativa?**

El sector textil en general está pasando un momento muy duro, no sólo en España sino en todo el mundo, se está trasladando todo lo que es producción textil a los países asiáticos, los datos del año 2003 decían que estos dos países tenían un 17% ó 18% de la producción mundial, en el 2004 ya estaban en un 24% ó 26% de la producción y se calcula que antes del 2010 estarán en un 45%, si no alcanzan ese porcentaje antes. Entonces aquí en cierto modo, nosotros somos de los pocos que seguimos produciendo en España, ya que incluso la alta gama que es nuestro caso también está deslocalizando la producción. Nosotros hemos hecho algún intento de deslocalizar, pero con una de las segundas marcas que tenemos y es un ensayo que estamos haciendo y todavía no puedo confirmarte hasta que pase más o menos un año si funcionará. Quizá seamos de los pocos que a estas alturas no hemos deslocalizado ya que el sector en general lo está haciendo ya que realmente estamos en una situación muy crítica.

Cualquier empresa que sea manufactura se está hundiendo, porque el problema está en que aquí el nivel de exigencia es muy alto, a nivel de gastos y no sólo de la mano de obra o de lo que cobran los empleados, sino que hay una cantidad de costes sociales y de otras índoles, que todo lo tiene que asumir la empresa. Por ejemplo, el tema de la conciliación de vida familiar y laboral, esto es un coste a pagar por la empresa, la ley de protección de datos, coste para la empresa, etc. Entonces qué pasa, que nuestro nivel costes de producción es tan grande, que no sólo es que allí la gente cobra menos, eso es una parte, la otra es el riesgo que asumes a todos los niveles.

Ante esta situación el que puede salir fuera sale, ya que no sólo ahorra costes sino que también asume menos riesgos, pero eso también trae una serie de problemas ya que no es tan fácil y los que no salimos, intentamos aguantar aunque sea empequeñeciéndonos. Si por lo que sea, el año que viene no vendo porque ha habido una bajada de ventas como está ocurriendo, no es sólo que deje de ganar dinero, el problema es que te puedes hundir por no poder soportar la cantidad de costes que debes asumir y que tengas que cerrar.

2. **Centrándonos ya en su empresa ¿Cuáles son los pilares en los que basa su competitividad, aquellos que le diferencian de la competencia?**

Nosotros estamos apostando muchísimo por lo que es un nivel de creatividad y de calidad alto, estamos centrándonos en esto y es lo que nos diferencia de los productos, con los que no somos capaces de competir por coste.

3. **¿Cuáles son las inversiones más importantes realizadas por su empresa en los últimos tres años? ¿En qué han sido y cuánto aprox. han invertido?**

Nuestros esfuerzos han ido dirigidos a consolidar lo que te comentaba antes, la creatividad y la calidad de nuestros productos y también a potenciar la marca. Bueno y no puedo dejar de mencionarte también los esfuerzos que estamos haciendo para ampliar mercados principalmente en el exterior.

#### **B.- QUÉ ENTIENDEN LAS INDUSTRIAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

4. **Centrándonos ya en el tema de la comunicación ¿En qué lugar la sitúa su empresa? Le sugiero opciones;**
  - Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.
  - Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,
  - Como una actividad dependiente del marketing, etc.
  - Otras opciones. Indique cuál.

Nosotros tenemos bastante interés en todo lo relacionado con la comunicación, y dentro de nuestras posibilidades, hacemos muchas acciones en este sentido. Pero lo que no debemos olvidar es que somos una empresa pequeña y no podemos hacer grandes inversiones, aunque dentro de nuestras posibilidades la comunicación es un punto nuestro importante, ya que lo cuidamos mucho y hacemos catálogos de imagen, mucha comunicación para nuestros clientes, desfilamos en pasarelas, etc. todo ello supone una inversión importante para nosotros y creemos que es lo que nos está funcionando

mejor. Es un tema que llevo yo personalmente pero lógicamente tengo ayuda interna y externa aunque no tenemos departamento como tal, para estos temas sí hemos creados una mini infraestructura para ello.

**5. Bajo su punto de vista. ¿La comunicación es un gasto o una inversión? y ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su empresa?**

Para nosotros es una inversión y no un gasto, ya que para tirar dinero no estamos y lo hacemos como inversión. Nos reporta beneficios porque pienso que puede ayudarnos a que nuestros potenciales clientes nos conozcan y sea más fácil que nos compren; también que los comercios conozcan nuestro producto cómo es y qué es lo que hacemos.

**6. ¿Tienen en cuenta tanto la Dirección General como los empleados que TODO COMUNICA, tanto si se trata de acciones planificadas con una intencionalidad clara como si se hacen de manera inconsciente e incontrolada?**

Por supuesto que lo tenemos en cuenta, pero como te digo nosotros somos una empresa pequeña en la cual todos nos relacionamos de una manera directa y todos tenemos que colaborar un poquito en todo. Está instaurada esta mentalidad en la empresa, pero de una forma natural y por otro lado, como empresa pequeña no podemos tener a una persona que se encargue de esto, porque no puedo asumir los costes. Si que es verdad que por ejemplo, nuestra jefa de producción, ella es consciente de esta necesidad y además, con esta situación que atravesamos, pues hacemos partícipes a todas las empleadas de lo que estamos pasando y las medidas que estamos tomando, que queremos reducir el número de personas eventuales, etc. Pero lo curioso son las dificultades que nos ponen desde la administración para poder tener más personal eventual, como solución a la situación que te contaba y también desde la administración nos están mandando cartas desde hace ya como seis o siete años animando a las empresas a deslocalizar la producción y hasta han hecho misiones para ello, esto es una paradoja por tanto, no pueden decir que esto es únicamente iniciativa de las empresas, sino que ahora, se ha frenado algo, pero desde hace años, que se está animando desde la propia administración.



**7. ¿Tiene su empresa responsable de comunicación o persona/personas que asuman estas tareas? ¿Asume únicamente estas tareas?**

Lo llevo yo personalmente, lo que pasa es que como te decía tengo gente que me ayuda, aunque no hay departamento como tal, como empresa pequeña todos hacemos de todo, como te decía, tenemos una mini infraestructura y apoyos externos para cuando hacemos un evento, etc. y tengo otras empresas que contrato, para cuando tenemos que hacer desfiles e internamente además, tengo una persona que entre otros temas, me ayuda en ciertas cuestiones relacionadas con la comunicación.

**8. ¿Cuáles son los departamentos o puestos de más reciente creación (en los últimos tres años) en la empresa?**

Somos una empresa más o menos consolidada a nivel de estructura, lo que pasa es que en función de las circunstancias vas añadiendo una persona más por aquí o por allá. En términos generales, tenemos la parte administrativa, la parte de diseño y patronaje, la parte de producción que dentro incluye corte, costura, etc. la parte de control de calidad y la de almacén, expedición y envíos. Este es el esquema general de la estructura de la empresa, lo que pasa es que en algunas circunstancias lo que podemos hacer es ampliar o reducir los departamentos en función de las necesidades.

**SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE COMUNICACIÓN**

**9. ¿Por qué motivos nadie de su plantilla asume las tareas de comunicación?**

Nosotros tenemos un presupuesto limitado y podemos dedicar una parte a comunicación pero no más, de lo que me dejan mis ingresos y mis beneficios.

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE LA COMUNICACIÓN**

**10. ¿En qué departamento se sitúa, de quien depende y qué denominación recibe su cargo? Este departamento ¿Dónde está ubicado en el organigrama general?**

**11. ¿Qué formación y perfil profesional tiene la persona o personas que asumen la labor de comunicación?**

12. ¿Cuáles son las cuatro funciones principales que realiza este profesional? ¿Qué porcentaje de sus labores son estratégicas y que otro porcentaje son labores ejecutivas?

### C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS INDUSTRIAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.

#### RELACIÓN EMPRESA/PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN

13. ¿Contratan servicios externos de comunicación?

Sí que contratamos.

#### SÓLO PARA LOS QUE NO CONTRATAN SERVICIOS EXTERNOS

14. ¿Por qué motivos no cuentan con profesionales externos en la materia?

#### SÓLO PARA LOS QUE SÍ CONTRATAN SERVICIOS PROFESIONALES

15. ¿Con qué tipo de profesionales de comunicación trabajan, agencias de publicidad, consultores de comunicación, centrales de medios, estudios de diseño, etc.? ¿Son de su ámbito geográfico más próximo? Si no lo son ¿Por qué?

Yo considero que son agencias de comunicación, no las catalogaría como agencia de publicidad ya que realmente yo no hago mucha publicidad como tal y ellos, lo que hacen es darnos soporte cuando hacemos desfiles, invitando a la gente, atenderlos en los eventos o pasarelas. Normalmente en este tipo de eventos suelen haber dos puntos importantes que son, las relaciones públicas y la prensa, que consiste en atender a los medios de comunicación, enviarles material gráfico, etc. Normalmente son de donde estamos trabajando, si hago un desfile en Barcelona busco alguna empresa de allí, ya que conocerán mejor su entorno más próximo, pero si hago algo por aquí la empresa la busco por aquí.

16. ¿Los consideran proveedores puntuales o socios/asesores involucrados en la problemática y en el día a día de su empresa con una relación a largo plazo?

Son proveedores con los que trabajamos de forma puntual pero con los que estoy trabajando prácticamente desde que empecé con esto, cuatro o cinco

años ya. A veces cojo una parte con unos o con otros, pero son gente que conozco y con la que tengo una estupenda relación.

**17. ¿Quién lleva dentro de la empresa la interlocución con los servicios externos de comunicación? ¿Es siempre la misma persona?**

Sí, la llevo yo directamente.

**18. ¿Cómo llevan a cabo la selección de la agencia/consultor de comunicación y qué criterios son exigencias vitales para su elección?**

Les pido resultados así de claro, porque si yo hago una acción para que se me vea, se me tiene que ver. Evaluamos siempre los resultados.

**19. Cuando trabajan con profesionales externos ¿Entregan siempre briefing o documento escrito donde especifican sus necesidades de comunicación?**

No, prefiero tratarlo personalmente con ellos, hacemos una reunión y les digo lo que quiero comunicar y les pregunto cómo lo tenemos que hacer y a partir de ahí, lo dejo en manos de ellos. Yo les planteo lo que quiero y ellos, me dicen la forma de hacerlo, los medios que tenemos y a lo que podemos acceder fundamentalmente con cierto presupuesto. Ellos me dan ideas para la forma de hacerlo.

**20. ¿Qué tipo de remuneración es la más habitual cuando trabajan con profesionales externos? ¿Está contento con esta fórmula de remuneración o cuál sería para usted la idónea para garantizar una relación satisfactoria?**

Normalmente se suele pagar por proyecto porque como nosotros somos una empresa de temporada, tenemos grandes altibajos de trabajo. Estamos contentos, ya que por el tipo de empresa que somos, la incapacidad de tener una persona fija o algo así, pues es preferible hacerlo de esta forma, por un lado tengo los *showroom* y de momento, estamos funcionando así, eso no quiere decir que no lo vayamos a cambiar más adelante, pero de momento no.

**21. Del siguiente listado de tareas ¿Cuáles solicitan a una agencia o consultor de comunicación?**

- Investigación previa y posterior a las acciones de comunicación. No.

- Apoyo en la determinación de objetivos de comunicación. No.
- Desarrollo de la estrategia de comunicación. No.
- Desarrollo de la creatividad. Sí.
- Desarrollo del plan de medios. Sí.
- Producción e implementación de las acciones de comunicación. Sí.
- Evaluación de las acciones de comunicación. Sí.
- Otras. Citar cuales.

#### AUDITORIA DE COMUNICACIÓN

**22. ¿Han puesto en marcha en algún momento una auditoria de comunicación o han realizado algún tipo de investigación que les ayude a tomar decisiones en comunicación?**

No, porque nosotros tenemos nuestros *books* de prensa y tenemos recogido todo lo que va saliendo, y con eso valoramos, cuántas apariciones públicas hemos tenido a raíz de esto y hacemos una valoración nosotros mismos.

#### SÓLO PARA LOS QUE NO HAN LLEVADO A CABO AUDITORIA NI INVEST. DE COM.

**23. ¿Llevan auditorias periódicas en otros ámbitos de la empresa como producción, calidad, finanzas, medioambientales, etc.?**

Las auditorias financieras.

#### SÓLO PARA LOS QUE HAN REALIZADO AUDITORIA O INVESTIGACIÓN DE COM.

**24. De las siguientes tareas de análisis e investigación que citamos a continuación ¿Cuáles tiene su empresa desarrolladas y cuáles no?**

- Análisis de cifras de ventas y evolución de su cuota de mercado.
- Análisis del escenario competitivo y las ventajas frente a competencia.
- Análisis de los entornos (tecnológicos, políticos, ecológicos, etc.)
- Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)
- Análisis de su identidad visual corporativa
- Análisis de su identidad corporativa y/o de su cultura interna.

- Imagen corporativa de la empresa entre los públicos más relevantes.
- Análisis de la evolución en el tiempo de los conceptos creativos.
- Notoriedad y posicionamiento de marca.
- Identificación de los públicos (internos y externos) de la empresa y análisis de sus motivaciones, hábitos de compra, satisfacción, etc.
- Pre-test de campañas de comunicación.
- Medición eficacia comunicativa (retorno de la inversión, etc.)
- Investigación para la planificación de medios.
- Otras. Citar cuales.

#### PLAN DE COMUNICACIÓN

**25. ¿Tiene su empresa un Plan de Comunicación o por lo menos, aunque no sea un plan formal, tienen actividades de comunicación establecidas de forma periódica? En caso de tener Plan de Comunicación ¿Está por escrito?**

No tengo un plan establecido y por escrito, pero sí tengo muy claro lo que hay que hacer a nivel de comunicación cada año y asignados presupuestos para ello.

**26. ¿Qué otros planes tiene desarrollados su empresa, en qué materias o ámbitos empresariales?**

Planes financieros y de producción y calidad.

#### SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN

**27. Aunque no tengan plan de comunicación formal o informal ¿Asignan recursos y llevan acciones puntuales y esporádicas, como algún anuncio, etc.?**

Sí. De hecho así lo hacemos, está planificado aunque no por escrito.

#### SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN (AUNQUE SEA NFORMAL)

**28. ¿Quién dirige y participa en la elaboración del Plan de Comunicación de su empresa? y ¿Cuentan con consultores externos en la elaboración? y ¿Está vinculado a cualquier otro plan de la empresa o es independiente?**

29. ¿Qué difusión interna hacen de su Plan de Comunicación?

30. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación indique cuáles utiliza su empresa y cuáles no.

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)** Entre todos somos pocas y lo hacemos de manera natural, es otro nivel de empresa. Yo en cada punto tengo una persona responsable y es la que me sirve de contacto e interlocutora.
- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)**. Son ellos los que se comunican con nosotros, más que nosotros con ellos.
- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)**. Pues como empresa no hacemos nada de eso, pero como persona sí, a nivel particular bastante actividad llevamos, mi madre por ejemplo, está en una ONG.
- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)**. Sí es lo principal, nosotros somos fábrica y vendemos a otras tiendas, a través de nuestros agentes. En lo que a venta directa se refiere, tenemos tres tiendas propias y puntos de gestión propia que son varios en el Corte Inglés, tenemos 14 puntos como tiendas propias, puntos de explotación directa de temporada.
- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)**. A través de la agencia, en alguna ocasión esporádica nosotros directamente, los medios locales sobre todo nosotros.
- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)**. Tenemos un director comercial y este se comunica directamente con los agentes, pero una vez al año los reunimos a todos.

- Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.). No.
- Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.) No.
- Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.). No.
- Patrocinio no comercial y/o mecenazgo. No.
- Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.) No.

#### COMUNICACIÓN COMERCIAL

31. De la siguiente lista de medios publicitarios/medios masivos me puede indicar ¿Cuáles utiliza de forma más habitual?

- Prensa diaria, revistas, dominicales. Sí, en las revistas especializadas de baño y hacemos una revista propia para nuestros clientes le llamamos El Magazine.
- Radio. No.
- Televisión. No.
- Internet. No.
- Exterior. No.
- Cine. No.
- Otros. Cuáles. Ferias y pasarela para presentar las colecciones a público y prensa.

32. De la siguiente lista de medios no convencionales me puede indicar ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual?

- Publicidad en el punto de venta (expositores, catálogos, etc.). Sí.
- Ferias y exposiciones. Sí.
- Comunicación promocional (promociones de ventas, etc.). No.
- Marketing directo (mailing personalizado, etc.). No.
- Marketing telefónico. No.
- Acciones buzoneo/reparto indiscriminado de catálogos, folletos, etc. No.

- **Marketing relacional (CRM).** No.
- **Patrocinios con fines comerciales.** No.
- **Otros. Cuáles.**

**33. ¿Tiene su empresa la misma marca que la de sus productos o comercializan sus productos bajo otra marca o marcas? ¿Qué importancia conceden a la marca de su empresa/corporativa frente a la marca de sus productos?**

Tenemos una marca base que es Dolores Cortés, luego de esta se derivan otras como es Dolores Cortés Pasarela que es una línea más glamurosa, hemos empezado otra que es Dolores Cortés Freedom, que es una línea muy joven de playa, de cierto nivel y luego, tenemos una línea muy comercial Tamoure, que no lleva nuestro nombre y DC Kids, la línea infantil. Están organizadas por gamas, la más alta, media, para gente joven y baja o más que baja, la línea más comercial. Para nosotros Dolores Cortés es la base, de hecho, las nuevas colecciones derivan de esta. Sin embargo, la marca más económica se inició realmente para las grandes superficies, porque no queríamos vender bajo nuestra marca en grandes superficies y con bajo precio, entonces esta marca se creó para esto. Pero en grandes superficies hemos desaparecido todos los fabricantes nacionales, de hecho, ahora todo lo compran a china.

#### COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**34. ¿Considera que tanto la identidad interna de su empresa (sus valores, comportamientos, personalidad corporativa), como su imagen externa (aquellos significados con los que los diferentes públicos los relacionan) van en la misma dirección?**

Eso intentamos.

**35. ¿Tienen definidas y por escrito su misión, visión y proyecto empresarial?**

No.

**36. ¿Su empresa dispone de un manual de identidad visual donde queden reflejadas todas las posibles aplicaciones de su logotipo o símbolo?**

No hay manual, funcionamos a ojo, hay unos criterios pero sin manual y a veces cambiamos y replanteamos y nos adaptamos.



SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN POR ESCRITO MANUAL IDENTIDAD VISUAL

**37. ¿Por qué motivos no tienen definida su identidad visual?**

La gente de moda no es estática y va sobre la marcha adaptándose a los cambios que van viniendo.

**38. ¿Considera que su identidad visual en general (tanto el nombre de la empresa como el logotipo) transmiten correctamente los valores de la empresa y son eficaces en cuanto a la aplicación, legibilidad, etc.?**

Sí estamos contentos, aunque vamos adaptando las marcas, por ejemplo, ahora estamos planteando si para DC Kids ponemos el nombre completo, Dolores Cortés Kids...

**39. ¿Cuándo fue la última vez que su identidad visual fue revisada y quien se encargó de la revisión o actualización?**

Las vamos haciendo sobre la marcha conforme las necesidades surgen y las diseñamos nosotros puesto que tenemos diseñadores en plantilla.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL

**40. ¿Estas normas de aplicación las conocen y las siguen todos en la empresa?**

**41. ¿Dispone su empresa de un manual de identidad corporativa donde se incluyan los valores corporativos, el proyecto empresarial, descripción de sus actividades, rasgos de identidad, la historia de la empresa, etc.?**

No.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

**42. ¿Este manual es conocido o está disponible para cualquier persona de la organización? ¿Este manual goza del respaldo de su organización?**

COMUNICACIÓN INTERNA

**43. ¿Dónde sitúa su empresa la labor de comunicación interna, quién la desarrolla?**

La llevo yo directamente y los cargos intermedios que te contaba con los que cuenta cada departamento y son los contactos o portavoces con el resto de empleadas.

**44. De la siguiente lista de herramientas de comunicación interna ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual, cuáles no?**

- **Tablones de anuncios. Sí.**
- **Buzones de sugerencias. Sí, aunque lo mejor es el cara a cara, normalmente vienen y te lo dicen.**
- **Reuniones informativas y reuniones de trabajo y toma de decisiones. Sí.**
- **Sesiones de formación. Sí.**
- **Entrevista personal. Sí.**
- **Manual de bienvenida. No.**
- **Boletín internos informativos. No.**
- **Manual de procedimientos. No.**
- **Periódico o revista interna de empresa. No.**
- **Intranet. No.**
- **Correo electrónico. Sí.**
- **Circulares o cartas al personal. Sí en ocasiones.**
- **Jornadas de puertas abiertas. No.**
- **Convenciones y/o congresos. No.**
- **Vídeo corporativo. No.**
- **Otros. Cuáles.**

**45. ¿Considera que sus empleados se identifican con la cultura de la empresa, comparten los valores corporativos y forman parte del proyecto empresarial trazado por la dirección?**

La mayor parte de gente sí, nosotros tenemos una parte de plantilla que es fija y otra parte que es eventual. Los fijos casi todos se sienten identificados con la empresa y las eventuales pues, la mayoría también.

#### **REPARTO PRESUPUESTARIO**

**46. ¿En base a qué criterios determinan cada año el presupuesto que van a destinar a comunicación (porcentaje sobre facturación empresa, en base a inversiones años anteriores, según necesidades de cada año, etc.)?**

Pues sobre el dinero que tengo y que gano, aunque siempre procuro no pasarme. De hecho, no lo calculo yo, es mi marido el que lleva el tema

económico, y es quien me dice, si me puedo gastar el dinero en las propuestas que le hago y cuánto me puedo gastar.

**47. ¿De todas las acciones de comunicación que hemos ido comentando cuáles se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual?**

Pasarelas, que son muy caras. También en ferias, pero nosotros preferimos gastarnos más en pasarelas que son más importantes para nosotros.

**48. ¿Podría compartir con nosotros qué presupuesto anual asigna su empresa a los temas de comunicación, tanto a la planificación como ejecución?**

No lo conozco, por lo que te comentaba antes, que lo lleva mi marido.

#### **D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.**

**49. ¿Qué problemas reales encuentra su empresa a la hora de introducir políticas de comunicación? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

Principalmente el presupuesto es el mayor problema, creo que tenemos muy claras las cosas que nos gustan y que nos interesan, pero lo que pasa es que llegamos hasta donde llegamos, con el presupuesto que tenemos. La comunicación es muy cara, por ejemplo para ir a la feria de Nueva York, antes de desfilarse allí, te tienen que admitir y antes de admitirte, te tienen que conocer, son una serie de etapas que se tienen que dar. Después el segundo paso, es que te cuesta sólo una feria unos sesenta o setenta millones de pesetas, por mucha subvención que haya aunque me paguen un 40% yo tampoco puedo pagar esas cantidades. Además, si quieres coger un modelo importante para salir en prensa o un par de ellas, te pueden costar sobre unos diez o quince millones de pesetas cada una de ellas, si le sumas lo que cuesta desplazarte, además tienes que contratar una empresa de comunicación local *in situ* porque tienes que comunicar y hacer atractivo tu producto, para que vaya la prensa y para que vaya el público, etc. como ves es un dineral. Y si te dan subvención, primero debes adelantar el dinero y después, presentando las facturas y toda la documentación te pagan el 40%. Con ese coste elevadísimo

que no te lo puedes permitir, imagínate una pasarela que puede costarte sesenta millones de pesetas aunque me paguen el 40%, yo no puedo ir, nosotros podemos ir a otro tipo de pasarelas más pequeñas y más asequibles y para estas, no hay ayudas.

**50. ¿Quiénes considera que serían los mejores agentes externos para apoyar a las pymes en materia de comunicación? Asociación Agencias, Asociación Anunciantes, Confederaciones Empresariales, Instituciones públicas, la Universidad, etc.**

No es fácil, hay muchos intereses encontrados y no encuentras por parte de las asociaciones mucho apoyo. A veces te dicen que hay ayudas de la administración y cuando empiezas a ver que te ponen las cosas tan complicadas o que hay ayudas para ir sólo a ciertas pasarelas, las que ellos digan y claro, si por lo que sea no te interesa o no estás admitido en esas pasarelas, como pueden ser Milán o Nueva York donde para poder desfilas tienes que ser admitido previamente, pues si no entro aquí, no tengo otra opción, ya que esas son las que entran en las ayudas del ICEX y no las más pequeñas, que son las que yo me puedo permitir. Y luego, hay ciertas acciones que hacen las administraciones y que son la manera más fácil de tirar el dinero, con por ejemplo las campañas y las marcas de denominación de origen, por ejemplo la etiqueta de Castilla y León Calidad, ¿cuándo te compras tú algo de ropa por una etiqueta así?, te lo compras porque te gusta y sobre todo, porque lo has visto previamente, ha llegado a ti la prenda. A lo mejor, lo que habría que hacer es potenciar que se pueda ver tu producto, más que acciones de este tipo.

**51. ¿Considera que el asociacionismo sectorial o empresarial podría fomentar el desarrollo de las industrias en materia de comunicación?**

Pienso que sí, pero ya te digo que no están haciendo demasiado por las empresas. Creo que la que más está haciendo a nivel de asociacionismo, es ASEPRI que es la asociación de fabricantes de infantil, esta es la única que se preocupa y hace acciones interesantes para las empresas.

**Muchas gracias por su atención y colaboración.**

7.3.9.- Dña. Ana Aznar, Comité de Dirección y Dir. Marketing y Comunicación de AZNAR TEXTIL (BONDRAP).

**ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD A LA DIRECCIÓN GENERAL DE EMPRESAS**

**FECHA REALIZACIÓN ENTREVISTA: LUNES, 31 DE JULIO '09 A LAS 10 H.**

**Duración: 48 min.**

**DATOS GENERALES PERFIL ENTREVISTADO:**

Siempre que usted lo indique, sus datos no irán relacionados con la entrevista.

NOMBRE DEL ENTREVISTADO/S: Dña. Ana Aznar

NOMBRE DE SU EMPRESA Y DATOS GENERALES (tarjeta de visita):

Aznar Textil, Villa de Bilbao, nº2, Pol. Ind. Fuente del Jarro, 46988, Valencia.

CARGO EN LA EMPRESA: Directora de Diseño, Marketing y Comunicación y miembro del comité de dirección.

SECTOR DE ACTIVIDAD EMPRESARIAL: Textil-hogar

¿ES LA SUYA UNA EMPRESA FAMILIAR? ¿COINCIDEN DIRECCIÓN Y PROPIEDAD?

Sí, aunque tenemos una normativa, un protocolo de actuación en el que se indica que para poder entrar en la empresa pese a ser familia, todos hemos tenido que pasar previamente por otras empresas de uno a tres años, tener un postgrado, hablar varios idiomas y pasar una prueba de selección aquí en Aznar Textil.

AÑOS QUE TIENE LA EMPRESA: Desde 1981, pues ya son 25 años.

ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA EMPRESA: LOCAL, NACIONAL O INTERNACIONAL.

El ámbito es internacional.

Nº DE EMPLEADOS Y FACTURACIÓN DEL ÚLTIMO AÑO: Aproximadamente unos 140 empleados y la facturación sobre los 18.000.000 €.

**A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LA INDUSTRIA BASA SU COMPETITIVIDAD.**

1. Respecto al sector empresarial al que pertenece su empresa ¿En qué situación se encuentran en términos generales (crecimiento,

**competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentra en esta situación positiva o negativa?**

Es un sector que en estos momentos lo está pasando mal, posiblemente la crisis más grande en el sector textil se ha dado en los últimos años, entonces de todas las empresas que somos posiblemente sólo un 20% estamos teniendo beneficios. Si te han dado los datos del sector, habrás visto que el número de empresas del sector se ha reducido entonces es un momento duro, pero también es una oportunidad, yo creo que las crisis hay que verlas como una oportunidad. Tanto los pequeños porque son muy flexibles, los grandes piensan que tienen mucho personal con un pasivo laboral importante, todas las empresas tienen problemas pero es una opción, un momento para mejorar la gestión de la empresa y ponerla al día ante la nueva situación del mercado. Nosotros a nivel de producción lo tenemos todo aquí a nivel centralizado, lo que no quiere decir que para ciertas cosas puntualmente se empiece a comprar fuera lo que no puedes hacer aquí, productos diferentes y lo utilizas para ampliar tu gama. Pero siempre se va a los países previamente, se conoce el lugar donde se está fabricando aquello en lo que estás interesado, y se verifica que todo el proceso entra dentro de tu filosofía, principalmente social.

**2. Centrándonos ya en su empresa ¿Cuáles son los pilares en los que basa su competitividad, aquellos que le diferencian de la competencia?**

Los dos pilares básicos de la empresa son su comercial y su departamento de diseño, cuidamos el producto y nuestra red comercial. Lo principal en el sector textil es tener tu departamento de diseño privado, a veces contratamos con diversos estilistas para ir teniendo puntos de vista diferentes, de hecho vamos a todas las ferias y también hacemos viajes para ver estilos en todo el mundo, para ir captando tendencias e ir viendo otros estilos. También el servicio es imprescindible y la calidad, la marca es importante y la ponemos en tercer lugar, pero si no tienes ni servicio ni calidad no tienes marca porque lo que la gente quiere es que les solucionemos los problemas. Pienso que hoy en día, se le está dando mucha importancia a los países emergentes y es verdad que es una competencia importante, pero

no sólo el problema está ahí, ya que también es una oportunidad puesto que tenemos un continente como el asiático con mucha gente y mucha gente, que quiere tener un nivel medio y que tiene que consumir, tienen que llenar sus casas aunque sean pequeñas y las tienen que decorar, es una oportunidad para venderles. Yo creo que la gente se centra en la competencia demasiado, en los problemas que nos están ocasionando, que no te voy a negar que son muchos, porque ahora te vas a tiendas como Zara y tienen el precio más caro del producto español más barato, y el producto viene de fuera, es verdad que el producto español es algodón 100% y la confección es mucho mejor y los productos de fuera aunque más baratos no están tan bien hechos pero es un producto barato, pero realmente crees que es barato, pero sabes que han trabajado niños. Igual no es la política que tú deseas, es el consumidor el que tiene que elegir y es evidente que cuando encuentras productos tan elaborados ves enseguida que está hecho fuera. Estamos haciendo nosotros igual que lo de fuera pero hecho aquí, lo que pasa es que no es igual porque se nota que esta hecho a máquina y allí es a mano. Pero no queremos entrar en ese juego, aunque respetamos y nos parece bien que otras empresas quieran entrar. Estos países también necesitan comprar y estamos en una situación en la que pronto también habrá una clase media, no en estos momentos, pero si de cara al futuro y son muchas casas las que se están construyendo, y por muy pequeñitas que sean tienen que cubrir cuatro cosas. El problema no lo enfocaría tanto en los países emergentes si no también que simplemente en España, en Europa ha cambiado mucho la vida y las costumbres, la mujer se ha incorporado al trabajo y hoy en día todas las mujeres trabajan, una minoría muy pequeña es ama de casa entonces hoy en día se utilizan dos sueldos para cubrir lo que antes cubría un sueldo y todos tenemos un hipoteca, la educación de los niños, todos estamos casados, estamos hipotecados, entonces también cada vez hay menos dinero para destinar a cubrir las ventanas de nuestras casas, los cambios estructurales y de hábitos han influido también mucho. Ahora, la gente cuando va a un sitio lo quiere todo rápido, lo quieren solucionar todo cuanto antes, de hecho esto nos ha llevado a que seamos los proveedores de la constructora Llanera. Lo que hacen es cuando hipotecas tu piso, en esto por un poco más entra el

textil, cortinas, etc. y como cada vez tenemos menos tiempo, ya que te hipotecas pues por los menos dices, que más te da invertir un poco más en el textil y me quito problemas de encima. Esto no lo hemos inventado nosotros y está muy bien para los nuevos proyectos, esto ya se da en muchos países como en Inglaterra desde hace años. Nosotros dimos la idea y surgió la oportunidad de que ellos estaban buscando un proveedor del sector textil, miraron entre diferentes empresas y al final, se quedaron con Reig Martí y con nosotros, y finalmente con nosotros. Son otras formas de vender tu producto por eso, te digo que está cambiando lo que es el concepto tradicional de la compra, si la mayoría de la sociedad media cubre con su sueldo la hipoteca, puede ir a comer y salir pues la verdad es que cambian las prioridades y ahora en vez de comprar cortinas nuevas, prefieres llevar a tu hijo a clases de algo o salir, etc. Luego otros pilares en los que nos apoyamos son la marca o sello Made in Green, una buena forma de diferenciarnos, me parece muy importante, con AITEX estamos trabajando para lanzar productos que protegerán la salud y tenemos los sellos de calidad y de medio ambiente.

**3. ¿Cuáles son las inversiones más importantes realizadas por su empresa en los últimos tres años? ¿En qué han sido y cuánto aprox. han invertido?**

Hemos invertido, cuando ya nadie compraba telares en actualizar nuestros telares en Bogairente y además, la otra gran inversión ha sido que nos hemos tenido que “recomprar” a nosotros mismos, ya que la empresa era y es familiar pero era de mi abuela y de mi tía-abuela. La hemos comprado, para simplificar y que sea sólo de una familia, hemos hecho esto porque pensamos que de cara a un futuro es muy importante que haya unidad y que sea todo desde el mismo bloque, de la misma familia, porque aunque sea todo familiar, es importante que todos vayamos por la misma parte, que no vayan unos hijos por un lado, y otros por otro, para asegurar la supervivencia de la empresa. La empresa es como un bebé al que hay que darle de comer, de cenar, cambiarle los pañales y yo creo que la empresa tiene que ser así y sigue siendo así, porque lo cuidamos mucho y es la única manera de que la empresa subsista.



**B.- QUÉ ENTIENDEN LAS INDUSTRIAS POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITUAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

4. **Centrándonos ya en el tema de la comunicación ¿En qué lugar la sitúa su empresa? Le sugiero opciones;**

- **Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.**
- **Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,**
- **Como una actividad dependiente del marketing, etc.**
- **Otras opciones. Indique cuál.**

Es primordial, estas tareas las llevo yo personalmente y la comunicación está al mismo nivel que otras direcciones de la empresa porque hoy en día lo que es la publicidad, es muy importante y que todo tenga la misma coherencia, intentamos utilizar los mismos mecanismos de comunicación en todos los países. Tú vas a cualquier país, y ves que la imagen de nuestro stand es la misma para que sepan ubicarnos y quiénes somos con la misma imagen. Las colecciones salen en las ferias y tienes que preparar toda la feria, donde hay mucha gente detrás y este dossier, es un sistema que nos ayuda a que haya una coherencia de imagen.

5. **Bajo su punto de vista. ¿La comunicación es un gasto o una inversión? y ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su empresa?**

Es una inversión, de hecho tenemos departamento para ello, y nos aporta diferenciación y notoriedad, que el cliente final te tenga en su cabeza como una de las marcas nos parece muy importante, porque somos muchos y cada vez más, y entonces que pidan tu marca es primordial porque eso hace que se fijen sólo en ti. Una vez estábamos en El Corte Inglés viendo producto con la persona encargada de diseño que está conmigo y nos hizo gracia, porque vino una señora y le dijo al dependiente que quería un “Bondralet”, que es un producto que sacamos acolchadito cuando todavía no habían tantos, y le llamábamos de esta forma, y fíjate, que no dijo quiero un acolchado sino que dijo nuestra marca, y el señor le contestó que tenía otras marcas que no eran de Bondrap, pero que eran igual y la señora insistió en que quería el

“Bondralet” y a nosotros, lógicamente nos hizo mucha ilusión oírlo y esto es lo que te aporta la comunicación.

- 6. ¿Tienen en cuenta tanto la Dirección General como los empleados que TODO COMUNICA, tanto si se trata de acciones planificadas con una intencionalidad clara como si se hacen de manera inconsciente e incontrolada?**

De hecho, cuando llamas te dirán “Bondrap dígame” o “Aznar Textil dígame”, si es la recepcionista, esas acciones las tiene muy claras, ya que ha hecho cursillos de formación y sabe que tiene que sonreír, aunque no le veas, porque tiene connotaciones importantes a la hora de transmitir, pero es difícil, a no ser que seas de la red comercial o un directivo, etc. que otras personas estén tan involucradas que puedan hacerlo bien, aunque se intenta hacer bien.

- 7. ¿Tiene su empresa responsable de comunicación o persona/personas que asuman estas tareas? ¿Asume únicamente estas tareas?**

Yo llevo comunicación y diseño, pero en diseño hay otra persona que lleva como treinta años en la empresa, diseñamos los dos mano a mano, y comunicación lo llevo yo sola. Esta tarea la asumo yo junto a decoración, dedicándole el 50% del tiempo a cada actividad, ten en cuenta que cuando no sólo eres un empleado, cuando también eres parte de la empresa a nivel de accionariado lo ves de otra manera. No hay horario, sino que es lo que la empresa necesite, a mí desde pequeña me han criado sabiendo que a parte de mis hermanos, tenía otro hermano más, que era este y es el que nos da de comer a nosotros y a muchas familias, pero claro, desde pequeña te han enseñado que tengas cierto amor a la empresa, para que luego tengas tu metas claras.

- 8. ¿Cuáles son los departamentos o puestos de más reciente creación (en los últimos tres años) en la empresa?**

Antes teníamos Investigación y Desarrollo y ahora, tenemos también Innovación, I+D+i. También el departamento de marketing, que está unido a comunicación están vinculados, también es de los más recientes, somos una empresa familiar y no podemos tener tantos puestos de trabajo diferenciados.

SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE COMUNICACIÓN

9. ¿Por qué motivos nadie de su plantilla asume las tareas de comunicación?

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PERSONAL ENCARGADO DE LA COMUNICACIÓN

10. ¿En qué departamento se sitúa, de quien depende y qué denominación recibe su cargo? Este departamento ¿Dónde está ubicado en el organigrama general?

Como te comentaba está unido el departamento de diseño, comunicación y marketing y dependemos, directamente de la dirección general de la empresa.

11. ¿Qué formación y perfil profesional tiene la persona o personas que asumen la labor de comunicación?

Yo soy licenciada en Bellas Artes y luego, tengo un postgrado en arquitectura y diseño por la Bauhause, que hice en Alemania, después hice un MBA en Berkeley, donde me especialicé en marketing y estuve trabajando allí con empresas como Coca-Cola, viendo su comunicación porque pensé, que una empresa familiar nunca puede tener lo que la empresa Coca-cola puede tener, con un producto tan vendido, pero pensé, que siempre se podían traer y adaptar estrategias de las grandes empresas, a las pequeñas. De hecho, el tiempo que estuve en EE.UU., que estuve un año, pienso que se puede traer mucho de empresas grandes, la forma de vivir con sus recursos, la forma de hacer las cosas, pero tú puedes utilizar el *benchmarking* y trasladarlo a la empresa.

12. ¿Cuáles son las cuatro funciones principales que realiza este profesional? ¿Qué porcentaje de estas labores son estratégicas y qué otro porcentaje son labores ejecutivas?

Te lo puedo enviar por mail para que sepas cuales son las tareas principales. Normalmente hacemos estrategia para luego poder llevarlo a táctica, yo creo que 50% y 50% porque no puedes dejar todo el peso en la estrategia.

**C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS INDUSTRIAS LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

**RELACIÓN EMPRESA/PROFESIONAL DE LA COMUNICACIÓN**

**13. ¿Contratan servicios externos de comunicación?**

Normalmente solemos hacer casi todo desde el departamento de comunicación y marketing, pero si necesitamos algún servicio externo, no nos importa contratarlo. Pensamos que hoy en día es cada vez más importante utilizar tus recursos pero también subcontratar muchas cosas y de este modo, aunar sinergias. Aunque la planificación de medios la llevamos nosotros.

**SÓLO PARA LOS QUE NO CONTRATAN SERVICIOS EXTERNOS**

**14. ¿Por qué motivos no cuentan con profesionales externos en la materia?**

**SÓLO PARA LOS QUE SÍ CONTRATAN SERVICIOS PROFESIONALES**

**15. ¿Con qué tipo de profesionales de comunicación trabajan, agencias de publicidad, consultores de comunicación, centrales de medios, estudios de diseño, etc.? ¿Son de su ámbito geográfico más próximo? Si no lo son ¿Por qué?**

Trabajamos tanto con consultores como con agencias de publicidad. Son de ámbito cercano, de Valencia.

**16. ¿Los consideran proveedores puntuales o socios/asesores involucrados en la problemática y en el día a día de su empresa con una relación a largo plazo?**

Nosotros tenemos la filosofía de que un proveedor, sea un socio a largo plazo en todos los ámbitos. Es prioridad de la casa, pensamos que es más fácil conocerse y que ambas partes estén satisfechas.

**17. ¿Quién lleva dentro de la empresa la interlocución con los servicios externos de comunicación? ¿Es siempre la misma persona?**

Sí, siempre es la misma persona, aunque interviene a veces el departamento comercial.

**18. ¿Cómo llevan a cabo la selección de la agencia/consultor de comunicación y qué criterios son exigencias vitales para su elección?**

Lo primero que exigimos es profesionalidad, eso lo primero. Después que pueda cubrir nuestras necesidades de cada momento, y también, agilidad porque hoy en día ser ágil es importante al igual que ser flexible.

**19. Cuando trabajan con profesionales externos ¿Entregan siempre briefing o documento escrito donde especifican sus necesidades de comunicación?**

Sí, incluso para montar una feria nosotros escribimos un briefing, porque pensamos que es la mejor manera de transmitir lo que queremos y también es una forma de maximizar el tiempo de ambas partes, porque a veces, es difícil el transmitir con palabras, a veces el mensaje llega un poco distorsionado y pensamos que es muy importante tenerlo por escrito.

**20. ¿Qué tipo de remuneración es la más habitual cuando trabajan con profesionales externos? ¿Está contento con esta fórmula de remuneración o cuál sería para usted la idónea para garantizar una relación satisfactoria?**

Normalmente pagas una parte cuando te presentan el proyecto y otra parte, cuando terminan. Pagamos por proyecto, no una cantidad fija al mes, esto lo hacemos así porque como hay muchas cosas que asumimos a nivel interno pues consideramos que es lo mejor.

**21. Del siguiente listado de tareas ¿Cuáles solicitan a una agencia o consultor de comunicación?**

- **Investigación previa y posterior a las acciones de comunicación.** Tanto la agencia como nosotros, los dos. Muchas tareas de investigación las encargamos pero también llevamos muchas nosotros directamente. Cuando quieres algo y no tienes tus herramientas para hacer los análisis, lo subcontratas. Siempre hacemos encuestas por una parte y por otra, porque depende del canal por donde lo lleves, tiene una repercusión u otra. Nosotros lo hacemos continuamente.
- **Apoyo en la determinación de objetivos de comunicación.** Nosotros.
- **Desarrollo de la estrategia de comunicación.** Nosotros.

- **Desarrollo de la creatividad.** Nosotros o la agencia, depende de qué elementos se trate.
- **Desarrollo del plan de medios.** Nosotros.
- **Producción e implementación de las acciones de comunicación.** Ambos, en función de qué acciones sean.
- **Evaluación de las acciones de comunicación.** Esto si que lo hacemos nosotros, aunque a veces lo hace la agencia.
- **Otras. Citar cuales.**

#### AUDITORIA DE COMUNICACIÓN

**22. ¿Han puesto en marcha en algún momento una auditoria de comunicación o han realizado algún tipo de investigación que les ayude a tomar decisiones en comunicación?**

Auditoria como tal no hemos puesto en marcha a nivel de comunicación, pero constantemente estamos midiendo la eficacia de todas las acciones que hacemos, consultamos a nuestros clientes, qué medios funcionan mejor, etc. de hecho, durante mucho tiempo hemos tenido también como consultoras a dos profesoras del CEU San Pablo, y las bases del departamento las asentaron ellas, hace ya más de cinco años, preferimos en ese momento hacerlo junto con la universidad, más que junto con una agencia.

SÓLO PARA LOS QUE NO HAN LLEVADO A CABO AUDITORIA NI INVEST. COM.

**23. ¿Llevan auditorias periódicas en otros ámbitos de la empresa como producción, calidad, finanzas, medioambientales, etc.?**

SÓLO PARA LOS QUE HAN REALIZADO AUDITORIA O INVESTIGACIÓN DE COM.

**24. De las siguientes tareas de análisis e investigación que citamos a continuación ¿Cuáles tiene su empresa desarrolladas y cuáles no?**

- **Análisis de cifras de ventas y evolución de su cuota de mercado.** Sí.
- **Análisis del escenario competitivo y las ventajas frente a competencia.** Sí.
- **Análisis de los entornos (tecnológicos, políticos, ecológicos, etc.)** Sí.

- **Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) Sí.**
- **Análisis de su identidad visual corporativa Sí.**
- **Análisis de su identidad corporativa y/o de su cultura interna.**  
Sí, ten en cuenta que en EE.UU. y en cualquier MBA, que todos hemos estudiado, te enseñan que todas estas tareas de análisis son vitales, entonces prácticamente todas las tenemos desarrolladas, porque para nosotros lo más importante es la empresa y cuidarla como te decía antes.
- **Imagen corporativa de la empresa entre los públicos más relevantes. Sí.**
- **Análisis de la evolución en el tiempo de los conceptos creativos. Sí.**
- **Notoriedad y posicionamiento de marca. Sí.**
- **Identificación de los públicos (internos y externos) de la empresa y análisis de sus motivaciones, hábitos de compra, satisfacción, etc. Sí.**
- **Pre-test de campañas de comunicación. Sí.**
- **Medición eficacia comunicativa (retorno de la inversión, etc.) Sí.**
- **Investigación para la planificación de medios. Sí.**
- **Otras. Citar cuales.**

#### PLAN DE COMUNICACIÓN

**25. ¿Tiene su empresa un Plan de Comunicación o por lo menos, aunque no sea un plan formal, tienen actividades de comunicación establecidas de forma periódica? En caso de tener Plan de Comunicación ¿Está por escrito?**

Sí, claro.

**26. ¿Qué otros planes tiene desarrollados su empresa, en qué materias o ámbitos empresariales?**

El de calidad, el de medio ambiente, el financiero, el estratégico de la empresa, etc.

**SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN**

**27. Aunque no tengan plan de comunicación formal o informal ¿Asignan recursos y llevan acciones puntuales y esporádicas, como algún anuncio, etc.?**

**SÓLO PARA LOS QUE TIENEN PLAN DE COMUNICACIÓN (AUNQUE INFORMAL)**

**28. ¿Quién dirige y participa en la elaboración del Plan de Comunicación de su empresa? y ¿Cuentan con consultores externos en la elaboración? y ¿Está vinculado a otro plan de la empresa?**

Todos tenemos en mayor o menor medida una participación, puesto que la mejor manera de que todos comuniquen en el mismo sentido, es que todos hayan participado y se sientan involucrados en el proyecto.

**29. ¿Qué difusión interna hacen de su Plan de Comunicación?**

La difusión es interna es para todos los empleados.

**30. Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación indique cuáles utiliza su empresa y cuáles no.**

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)** Sí.
- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)** Sí, hay acciones que las lleva el director general directamente y hay otras acciones, que las llevo yo personalmente.
- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)** Sí, pero creemos que estas cosas no se tienen que comunicar.
- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.)** Sí, tenemos desde pósteres, catálogos, *brochures* que es como un tríptico pequeño de una sola colección o sólo un tipo de productos, que es más fácil de llevar que los grandes catálogos que normalmente son muchas más hojas, en los que aparecen un



montón de productos y referencias, estos están enfocados sólo a fundas nórdicas por ejemplo, pueden ser acolchaditos sólo, y esto refuerza también tu catálogo y lo tienen todas nuestras tiendas.

- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)** Sí y lo llevamos directamente nosotros.
- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)** Sí además es un punto fuerte nuestro.
- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)** Sí, pero sólo para quien le interesa, como bancos, etc.
- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)** Sí tenemos un manual de actuación a todos los niveles, ha sido un esfuerzo muy grande el que ha hecho la empresa para poder tener este tipo de temas contemplados. Al tener que trabajar con un entorno, no muy propicio, en estos últimos años, se ha preferido prever esto.
- **Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)** Sí.
- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.** Sí, de hecho estamos con la Copa América.
- **Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.)** No.

#### COMUNICACIÓN COMERCIAL

**31. De la siguiente lista de medios publicitarios/medios masivos me puede indicar ¿Cuáles utiliza de forma más habitual?**

- **Prensa diaria, revistas, dominicales.** Sí, aunque hasta estos momentos nos centrábamos mucho en lo que era la revista tanto en España, como en países extranjeros, pero hoy en día la revista está bien pero es más importante potenciar otros soportes.

- **Radio.** No.
- **Televisión.** Sí, nosotros estamos apareciendo ahora en series de televisión donde decoramos todos los ambientes y a veces, te piden que les hagas ambientaciones de ciertos espacios según el estilo que quieran transmitir y después, sale nuestra marca en los títulos de crédito. En la última encuesta que hemos realizado, aparece que la gente, nuestros clientes, le dan más importancia a aparecer en series de televisión que el hacer publicidad en revistas, porque nos cuentan que hay gente que va a la tienda y te dice, es que he visto en tal serie la funda nórdica ¿es vuestro?. Somos tantos. que es difícil que la gente centre la atención en tu producto porque somos muchos competidores, no es que tu producto sea bueno, es que somos muchos y de esta forma se ve y se acerca el producto al consumidor. En series como Yo soy Bea, en Ana y los Siete antes, en la nueva serie de Ana Obregón.
- **Internet.** Sí.
- **Exterior.** Sí.
- **Cine.** No.
- **Otros.** Cuáles.

**32. De la siguiente lista de medios no convencionales me puede indicar ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual?**

- **Publicidad en el punto de venta (expositores, catálogos, etc.).** Sí.
- **Ferias y exposiciones.** Sí, a esto le damos mucha importancia y asistimos a las más relevantes a nivel internacional.
- **Comunicación promocional (promociones de ventas, etc.).** Sí.
- **Marketing directo (mailing personalizado, etc.).** Sí, en alguna ocasión.
- **Marketing telefónico.** No.
- **Acciones buzoneo/reparto indiscriminado de catálogos, folletos, etc.** No.

- **Marketing relacional (CRM).** Con los clientes distribuidores de nuestros productos, sí.
- **Patrocinios con fines comerciales.** Sí, de hecho lo que te decía, de la Copa de América.
- **Otros. Cuáles.**

**33. ¿Tiene su empresa la misma marca que la de sus productos o comercializan sus productos bajo otra marca o marcas? ¿Qué importancia conceden a la marca de su empresa/corporativa frente a la marca de sus productos?**

En el catálogo hay una parte que verás que viene explicado todo esto, primero nació Aznar Textil que es el nombre de la empresa y luego, nació Bondrap como la marca bajo la que se comercializan todos los productos. Lo que hemos determinado es que a partir de ese momento, cada marca nueva que se crea tiene que tener como mínimo la “ZN” que hace referencia a Aznar Textil para poder vincularlas al origen. Pero nos sirve para cualquier marca que nace después de Bondrap, ya que Bondrap lleva muchos años tiene una identidad por sí sola, y tiene muy buen posicionamiento, con lo que no podemos ni debemos hacer cambios en este sentido porque hay mucha gente que nos conoce como Bondrap y no como Aznar Textil. Es más, Bondrap es la marca que está por encima de todo y luego está Aznar Textil que es la imagen corporativa, no es marca de producto. De hecho, cuando debemos decidir y sólo podemos poner una marca es Bondrap la preferencia que se tiene y Aznar Textil, es la de la empresa que convive con la otra cuando se pueden poner las dos.

#### COMUNICACIÓN CORPORATIVA

**34. ¿Considera que tanto la identidad interna de su empresa (sus valores, comportamientos, personalidad corporativa), como su imagen externa (aquellos significados con los que los diferentes públicos los relacionan) van en la misma dirección?**

Sí, de hecho, a través de las encuestas que realizamos vamos verificando si vamos por buen camino.

35. ¿Tienen definidas y por escrito su misión, visión y proyecto empresarial?

Sí.

36. ¿Su empresa dispone de un manual de identidad visual donde queden reflejadas todas las posibles aplicaciones de su logo-símbolo o logotipo?

Sí.

SÓLO PARA LOS QUE NO TIENEN POR ESCRITO MANUAL IDENTIDAD VISUAL

37. ¿Por qué motivos no tienen definida su identidad visual?

38. ¿Considera que su identidad visual en general (tanto el nombre de la empresa como el logosímbolo/logotipo) transmiten correctamente los valores de la empresa y son eficaces en cuanto a la aplicación, legibilidad, etc.?

Sí, estamos muy contentos con ella.

39. ¿Cuándo fue la última vez que su identidad visual fue revisada y quien se encargó de la revisión o actualización?

En el 2001.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD VISUAL

40. ¿Estas normas de aplicación las conocen y las siguen todos en la empresa?

Sí.

41. ¿Dispone su empresa de un manual de identidad corporativa donde se incluyan los valores corporativos, el proyecto empresarial, descripción de sus actividades, rasgos de identidad, la historia de la empresa, etc.?

Sí.

SÓLO PARA LOS QUE TIENEN MANUAL DE IDENTIDAD CORPORATIVA

42. ¿Este manual es conocido o está disponible para cualquier persona de la organización? ¿Este manual goza del respaldo de su organización?

Sí, como te decía, hemos involucrado a todo el personal para que sea algo compartido por todos.

## COMUNICACIÓN INTERNA

43. ¿Dónde sitúa su empresa la labor de comunicación interna, quién la desarrolla?

Las asumo yo directamente.

44. De la siguiente lista de herramientas de comunicación interna ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual, cuáles no?

- Tablones de anuncios. Sí.
  - Buzones de sugerencias. Sí.
  - Reuniones informativas, de trabajo y toma de decisiones. Sí.
  - Sesiones de formación. Sí.
  - Entrevista personal. Sí.
  - Manual de bienvenida. Sí, el dossier de presentación de la empresa.
  - Boletín internos informativos. No.
  - Manual de procedimientos. Sí.
  - Periódico o revista interna de empresa. No.
  - Intranet. Sí, desde hace ocho años que tenemos intranet.
  - Correo electrónico. Sí.
  - Circulares o cartas al personal. Sí.
  - Jornadas de puertas abiertas. No.
  - Convenciones y/o congresos. Sí.
  - Vídeo corporativo. Sí.
  - Otros. Cuáles.
45. ¿Considera que sus empleados se identifican con la cultura de la empresa, comparten los valores corporativos y forman parte del proyecto empresarial trazado por la dirección?

Sí.

## REPARTO PRESUPUESTARIO

46. ¿En base a qué criterios determinan cada año el presupuesto que van a destinar a comunicación (porcentaje sobre facturación empresa, en base a inversiones años anteriores, según necesidades de cada año, etc.)?

En base a las inversiones de otros años y en función de los objetivos de cada momento.

**47. ¿De todas las acciones de comunicación que hemos ido comentando cuáles se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual?**

Primero sería ferias, la principal sin dudas y luego, inserciones en revistas y series televisivas. También en catálogos, iría en tercer lugar.

**48. ¿Podría compartir con nosotros qué presupuesto anual asigna su empresa a los temas de comunicación, tanto a la planificación como ejecución?**

No.

#### **D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA.**

**49. ¿Qué problemas reales encuentra su empresa a la hora de introducir políticas de comunicación? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

Limitación presupuestaria lógicamente, ya que no somos una empresa grande como Coca-Cola.

**50. ¿Quiénes considera que serían los mejores agentes externos para apoyar a las pymes en materia de comunicación? Asociación Agencias, Asociación Anunciantes, Confederaciones Empresariales, Instituciones públicas, la Universidad, etc.**

Nosotros nos hemos apoyado en la universidad como te he comentado.

**51. ¿Considera que el asociacionismo sectorial o empresarial podría fomentar el desarrollo de las industrias en materia de comunicación?**

Considero que cada empresa debe trabajar en función de sus objetivos que no tienen por qué coincidir con los de otras empresas.

**Muchas gracias por su atención y colaboración.**

**7.4.- Conclusiones del trabajo de campo I y II: la gestión de la comunicación en los sectores tradicionales de la Com. Val. Verificación parcial de la hipótesis.**

En este apartado, se van a extraer las conclusiones generales de las entrevistas incluidas anteriormente y las cuales, nos servirán de primera aproximación, desde el trabajo de campo I y II, hacia la hipótesis planteada en esta investigación. Para ello, se analizarán de forma horizontal, tal y como se explica en el capítulo de metodología, una a una todas las preguntas formuladas a los portavoces de las asociaciones empresariales y de las empresas seleccionadas como representativas de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.

**TIPOLOGÍA DE CONCLUSIONES A EXTRAER DE ESTAS ENTREVISTAS.**

Como ya se apuntaba en la metodología y también se veía reflejado en el cuestionario que ha servido de base para la realización de las entrevistas en profundidad a las asociaciones/federaciones y las organizaciones, con la intención de ir realizando una aproximación a la verificación de la hipótesis, se clasifican los resultados en base a cuatro grandes apartados o variables de análisis.

**A.- VALORES TANTO TANGIBLES COMO INTANGIBLES EN LOS QUE LOS SECTORES TRADICIONALES BASAN SU COMPETITIVIDAD.**

Analizado en el apartado 7.4.1 de las conclusiones, que a continuación se exponen.

**B.- QUÉ ENTIENDEN LAS EMPRESAS DE LOS SECTORES TRADICIONALES POR COMUNICACIÓN, EN QUÉ LUGAR LA SITÚAN Y QUÉ IMPORTANCIA LE CONCEDEN.**

Analizado en el apartado 7.4.2 de las conclusiones.

**C.- CÓMO LLEVAN A CABO LAS EMPRESAS DE LOS SECTORES TRADICIONALES LA GESTIÓN DE SU COMUNICACIÓN.**

Analizado en el apartado 7.4.3 de las conclusiones.

**D.- CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO A NIVEL DE COMUNICACIÓN EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR.**

Analizado en el apartado 7.4.4 de las conclusiones.

**7.4.1.- Análisis de los valores tangibles e intangibles en los que basan su competitividad las empresas de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.**

**7.4.1.1.- Situación en la que se encuentran estos sectores.**

**Pregunta formulada:**

**1.- Respecto al sector empresarial al que pertenece su empresa ¿En qué situación se encuentran en términos generales (crecimiento, competitividad, etc.)? y ¿Por qué motivos se encuentra en esta situación positiva o negativa? FORMULADA A ASOCIACIONES Y EMPRESAS (preg. 1).**

**SITUACIÓN EN LA QUE SE ENCUENTRAN ESTOS SECTORES.**

A esta primera pregunta, la respuesta de todos los entrevistados 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. Aunque para algunos el uso de la palabra “crisis” es tabú, consideran la mayoría que es mejor llamar a las cosas por su nombre y ver la situación desde un punto de vista positivo y realista con la finalidad de desdramatizar y ver las oportunidades que se brindan ante esta nueva situación.



Atestiguan también que esta situación no afecta exclusivamente a sus sectores, sino que está afectando a todos los sectores industriales manufactureros tanto españoles como europeos, todos basados en la producción e intensivos en mano de obra. Del mismo modo que hacen referencia a la posibilidad de unirse, para ser más fuertes y tomar medidas conjuntas ante una situación que afecta por igual a todos estos sectores, pero hasta la fecha lo cierto es que no se han acometido acciones concretas a este respecto más bien, se trata de ciertas declaraciones de intenciones sin traducir a actuaciones.

Las evidencias o síntomas que demuestran, según la muestra esta 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.

- Los sectores cada vez están más empobrecidos, lo que limita en términos generales la inversión.
- Son sectores maduros con la necesidad apremiante de un cambio de modelo de negocio.
- Su debilidad o la debilidad de sus marcas frente a la distribución cada vez es mayor.
- Están sometidos a un plagio continuo de sus esfuerzos en diseño de producto y se sienten indefensos ante esta situación.
- Son demasiadas las empresas dedicadas a lo mismo y sin diferenciación alguna ya que se ha propiciado principalmente el beneficio rápido y no la revisión estratégica a largo plazo.

El único apunte positivo en este sentido es que nos indican, cuatro de los treinta y cinco entrevistados, que el consumo en España y en Europa y a nivel internacional, en términos generales, está en fase de crecimiento.

No obstante y ante estos síntomas o evidencias que afectan a todos los sectores, llama la atención la opinión o crítica clara de tres de las asociaciones empresariales a la Administración Pública, por no querer darse cuenta o no reconocer la situación por la que atraviesan los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. Estos sectores han tenido que demostrar, a través de investigaciones de diferente carácter, que la crisis de sus asociados es real y tangible, con la finalidad de que se tomaran medidas de choque para poder detener y paliar dicha situación antes de que las consecuencias sean desastrosas e irreversibles.

Una de estas investigaciones tiene su origen en la Cámara oficial de comercio, industria y navegación de Valencia en febrero de 2004 y lleva por título, “La nueva economía global y su incidencia en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana”. La otra investigación ha sido promovida por el sector textil, donde a través de una encuesta entre sus asociados los resultados

afirman que el 95% de las empresas del sector están atravesando una situación de crisis de la que surgen unas necesidades claras de regularización empresarial.

En lo que sí hacen hincapié todos los entrevistados es en la relevancia que tienen, a nivel de generación de empleo y riqueza, en los ámbitos geográficos donde desarrollan sus actividades y en la cantidad de empleos y trabajadores que se pueden ver afectados por esta situación tanto de forma directa como indirecta. Hay también una queja aislada que aparece en un par de entrevistas realizadas y es que la sociedad no percibe ni aprecia esta generación de riqueza, es más, perciben que se castiga al empresario porque la industria resulta para muchos molesta. Si a esto añadimos, que todas tienen una estructura de pequeña y mediana empresa familiar, más bien la mayoría de pequeña empresa, les hace demandar la necesidad vital de tomar medidas claras para paliar la situación por la que atraviesan.

Ante esta coyuntura y como reacción a estas investigaciones citadas, se empiezan a ver iniciativas claras con la finalidad de frenar esta situación, un claro ejemplo son los planes de competitividad con periodo de vigencia de 2005 a 2007, desarrollados por la *Conselleria d'Empresa, Universitat i Ciència* de la *Generalitat Valenciana*, que ahora van a poner en marcha una segunda edición. Estos planes son fruto de comisiones de trabajo para los sectores textil, metal e iluminación, juguete, calzado y curtidos, madera y mueble y finalmente, para la cerámica; de lo que se ha hablado anteriormente, cuando se han citado las investigaciones previas a esta tesis. Puntualizar que sólo el sector de la agroalimentación y sus correspondientes sectores tradicionales, no están contemplados en estos planes.

No obstante, algunos entrevistados afirman que es complicado llevar a cabo ciertas acciones cuando la crisis ya es una realidad, lo que hace que no se puedan tomar decisiones excesivamente meditadas y previa reflexión. También afirman en este sentido que muchas empresas pensaban que esta crisis o coyuntura era transitoria, como había sucedido en otras ocasiones

(donde devaluando la moneda por ejemplo, se había puesto solución a problemas concretos), pero esta vez los cambios son mucho más profundos y definitivos y si no eres competitivo, en palabras de un entrevistado “*estás perdido*”.

#### MOTIVOS QUE LES HAN LLEVADO A ESTA SITUACIÓN.

La segunda parte de esta primera pregunta del cuestionario tenía por objetivo conocer qué motivos les han llevado a tener esta situación antes descrita. Se puede afirmar que los motivos que apuntan todas las empresas y asociaciones son muchos pero, de nuevo, comunes a todas ellas. No obstante, se presentan por orden de importancia concedida a cada uno de ellos, valorada como repetición del motivo en cada entrevista en primer lugar y por orden de mención del mismo en segundo.

#### 1º.- COMPETENCIA DE PAÍSES CON ECONOMÍAS EMERGENTES.

Esta es sin duda la causa principal y citada con unanimidad por todos los entrevistados. La competencia de todos los países en vías de desarrollo, principalmente entre ellos los países asiáticos, están llevando a cabo una competencia tan agresiva que está afectando absolutamente a todos los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.

Estos países con economías emergentes, están atravesando la misma situación que hizo a España competitiva y que arrancó aproximadamente en los años '70, cuando se liberalizó el comercio mundial y España fue objetivo de fabricantes extranjeros que buscaban mano de obra barata e industria incipiente. Este desarrollo económico que ha sufrido España en estos últimos años, ha sido gracias a esta inversión extranjera y a la puesta en marcha de una industria fuerte y es la misma, que ha hecho que se deje de ser competitivo en precio y, por tanto, atractivos para los mercados a los que se dirigen, puesto que siempre acaban surgiendo países en desarrollo con condiciones más ventajosas.

Frente a estos países, afirman los entrevistados, la lucha está perdida puesto que son muy agresivos comercialmente y tienen unos precios con los que es imposible competir, en productos iguales a los nuestros. La irrupción de los productos de estos países ha hecho que haya una superoferta y a pesar de que hay una diferencia entre sus productos y los de estos sectores, el atractivo de unos costes tan bajos hace que se pierdan clientes y mercados. Aquí los costes de producción son cada vez más elevados y allí, tienen unos costes muy bajos por los siguientes motivos:

- La mano de obra es mucho más económica y además, no tienen los costes de seguridad social y seguridad laboral que tenemos aquí.
- Los sectores manufactureros, por tanto, son sectores de gran interés para los gobiernos de estos países en vías de desarrollo, por lo que reciben grandes ventajas para la financiación y menores impuestos.
- Tienen monedas en general muy devaluadas.
- Ésto les lleva a tener, en muchas ocasiones, mejor tecnología incluso que la española. Un claro ejemplo; a nivel mundial el 90% de la maquinaria textil en este último año 2005 se ha vendido en China.
- Tienen menores exigencias y por tanto, menores costes medioambientales. No hay ningún control sobre las emisiones de contaminación de estas industrias.
- Tienen menores exigencias legales en seguridad y calidad de los productos, con el ahorro de costes que supone.
- También tienen menores costes energéticos con lo que cuentan con energía más barata que la nuestra.
- Los actuales empresarios tienen puestos cercanos al poder con lo que todavía tienen más facilidades.

A esta situación se debe añadir que la mayoría de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, en mayor o menor medida, han gozado de cierto proteccionismo frente a competidores extranjeros que ha hecho, que no fueran tan evidentes los síntomas de la pérdida de competitividad. Este proteccionismo ha tenido distintos niveles de desarrollo en función de los

sectores, donde se encuentran dos extremos como el del sector del juguete que actúa en un mercado totalmente liberalizado desde los años '70 y frente a él, el del sector textil que hasta 1994 ha tenido una protección total y donde incluso ha tenido un proceso paulatino de liberalización que ha durado diez años, desde 1995 hasta 2005. Ante esto, ahora es cuando se están notando las graves consecuencias que tiene la liberalización.

Estos periodos de transición de los que han gozado ciertos sectores, en vez de aprovecharlos para profesionalizarse, reflexionar sobre qué modelo de negocio era el idóneo y establecer una reflexión estratégica a largo plazo que les enfocara hacia el cliente, invirtiendo en marca y en crear productos diferenciales, al contrario han servido tan sólo para ver el beneficio a corto plazo. Palabras textuales de una empresa “se ha ido a hacer dinero fácil y rápido”, se ha vivido una época de bonanza y cuando han llegado los momentos críticos no ha habido capacidad de reacción.

## 2°.- LA DEPRECIACIÓN DEL DÓLAR FRENTE AL EURO.

El atentado a las Torres Gemelas de Nueva York en septiembre de 2001 también supuso un punto de inflexión importantísimo, aunque ya había ciertos síntomas de crisis antes del atentado este, aceleró todo el proceso de contracción de los mercados. Y esto trajo consigo la guerra de Irak y a su vez, la depreciación del dólar frente al euro, lo que hace que los clientes de productos españoles dentro de la zona dólar como son EE.UU., Arabia Saudita, etc. se vieran muy debilitados, haciendo que exportar de forma competitiva a estos países sea cada vez más complicado.

## 3°.- LAS CONSECUENCIAS DE LA GLOBALIZACIÓN.

Es evidente que nos encontramos en un mercado absolutamente globalizado y esto ha traído como consecuencia importantes cambios en los hábitos de vida, hábitos de consumo y por extensión en la distribución. En esta nueva situación social y económica encuentran los entrevistados como una de las

consecuencias el nuevo panorama laboral; la incorporación de la mujer al mercado de trabajo, las largas jornadas, etc. y todo esto, lleva consigo unos cambios importantes en el consumo. Se buscan productos de rápido y fácil consumo, el ciclo de vida de los productos cada vez es más corto y a su vez, se necesitan horarios comerciales más amplios.

Sin embargo, frente a este panorama los propios entrevistados acusan una falta por parte de sus empresas de visión hacia el cliente, de adecuar su oferta a las necesidades del verdadero protagonista. Y lo verbalizan como que no han apoyado la creación de productos diferenciales ni la creación de marcas y proyectos que les hagan crecer.

Esto ha tenido también como consecuencia una concentración de la distribución, cada vez con más poder frente al fabricante, que en muchas ocasiones se ve obligado a estar a merced del distribuidor por su capacidad de influencia y de hacer llegar sus productos al consumidor último. La inmensa mayoría percibe al distribuidor como un agente en contra de sus intereses y esa dependencia tan grande les hace perder el control en la última fase de comercialización de sus productos.

#### 4º.- SENTIMIENTO DE INFERIORIDAD FRENTE A OTROS PAÍSES EUROPEOS, ESPECIALMENTE FRENTE A ITALIA.

Prácticamente todos los entrevistados han citado en alguna ocasión o han hecho referencia a la superioridad de otros países europeos y en concreto, a la superioridad de Italia frente a España, que pese a estar pasando por la misma situación, son percibidos como más fuertes y menos vulnerables. El sentimiento de inferioridad viene de la capacidad de estos otros países a no ser dependientes, como único argumento de venta, del precio de sus productos y por su habilidad para diferenciarse o bien técnica o estéticamente. Es una afirmación constante también que la Marca España como fórmula para diferenciarse de los competidores no está valorada, es

más, tiene connotaciones no excesivamente positivas y esto les hace más débiles fuera del mercado nacional.

#### 5°.- EXCESIVA DEPENDENCIA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN.

Esta ha sido una reflexión minoritaria pero también ha habido varios entrevistados que han citado que sus sectores dependen en exceso del sector de la construcción y como tal, lo consideran una debilidad que deben trabajar por cambiar de cara al futuro.

#### 6°.- FALTA AGRESIVIDAD COMERCIAL INTERNACIONAL.

También ha sido una reflexión minoritaria pero que hay que contemplar, ya que algunos entrevistados consideran que a nivel de exportación estos sectores todavía deben desarrollarse y potenciar sus habilidades en el extranjero.

### 7.4.1.2.- Pilares en los que basan su competitividad.

**Pregunta formulada:**

**2.- ¿Cuáles son los pilares en los que las empresas de su sector basan su competitividad, aquello que les diferencia de los competidores?  
FORMULADA A ASOCIACIONES Y EMPRESAS (preg. 2).**

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, o más bien deberían basar su competitividad en alguno de los casos, ya que no todas las empresas lo hacen. Por ello, estas menciones tienen ciertos matices que a continuación se deben detallar.

A.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.

Destacan en alguno de los sectores, como por ejemplo en calzado a Pikolinos, como fabricante que ha logrado con éxito un posicionamiento de producto con una personalidad bien definida y diferencial. También en el sector del mueble destaca Colección Alexandra, que en vez de vender muebles se ha diferenciado vendiendo la decoración completa de la casa y dando un servicio

integral. No obstante, se debe matizar de nuevo, que no se trata de un pilar en el que se apoyen la mayoría de empresas sino más bien una aspiración por seguir a las que están a la cabeza de cada uno de los sectores analizados.

Ante este valor en el que se apoyan ciertos fabricantes haciendo un gran esfuerzo en diseño, con la inversión y el tiempo que conlleva, nos hacen partícipes con especial preocupación de una debilidad del mismo, la gran capacidad y rapidez de los nuevos competidores asiáticos a la hora de plagiar sus productos sin la necesidad de investigar y contratar diseñadores de renombre. En este sentido, se sienten ciertamente desprotegidos e indefensos ante la rapidez y facilidad con la que sus competidores copian sus innovaciones, antes incluso de que estas lleguen al mercado. También se debe prever el peligro de que después de todo este esfuerzo exista la posibilidad de no acertar con tus predicciones de moda, por ejemplo, y que el diseño no llegue al consumidor como se había previsto o no guste sencillamente.

Pero en este campo, hay una llamada de atención hacia la capacidad de estas empresas para emprender este reto, ya que no se debe olvidar que se trata de pequeñas empresas familiares, de limitada estructura, recursos y de sectores tradicionales, lo cual dificulta el poder invertir muchas veces en I+D+i. Aquí juegan un papel fundamental los Institutos Tecnológicos con los que cuentan cada uno de los sectores, los tienen a su disposición y hasta la fecha, han realizado una importante función en este sentido, eso sí normalmente para todo el sector y no sólo para ciertas empresas.

Es tal la apuesta, más bien de futuro que de actualidad, por esta innovación que de hecho, nos recuerdan que dentro de los Planes de Competitividad llevados a cabo por la *Conselleria d'Empresa, Universitat i Ciència* de la *Generalitat Valenciana*, uno de los pilares que se señalan para hacer frente a la realidad empresarial por la que atraviesan todos estos sectores tradicionales, es el compromiso de todas ellas por la innovación y por fortalecer el I+D ya que dentro de estos sectores, será vital para el futuro la búsqueda constante de la creatividad y la diferenciación.

## A.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.

Incluso existe una fórmula denominada *FOB-Honkong*, que consiste en que el flujo comercial ni siquiera pase ya por España, con lo que se exporta al país de destino desde el país donde se ha realizado la fabricación del producto aunque este lleve marca española, lógicamente con el consiguiente ahorro de costes, pero también con el sobre esfuerzo que hay que hacer a la hora de establecer un control sobre el producto, etc.

Pero a pesar de ser la deslocalización y la importación e incluso la mayor integración con proveedores de países en desarrollo, una solución y un pilar para su competitividad, no está libre de complejidad puesto que esto les lleva a estar muy encima de la producción para poder garantizar los estándares de calidad que cada fabricante tiene impuestos como característicos suyos y a los que está acostumbrado su cliente, que no debe notar en ningún caso la diferencia. Lógicamente, es complejo trabajar con proveedores lejanos en espacio geográfico y también en cultura y supone un riesgo, puesto que debes pasar de los contratos puramente comerciales a contratos con transferencia de moles, tecnología, patentes, el “*know how*” y además, cumpliendo las obligaciones que tienes en tu país a nivel de calidad, seguridad, normativa, etc. Estas obligaciones no siempre han sido fáciles de respetar en los países

nuevos donde se fabrica y más de un fabricante se ha visto en apuros cuando se ha enterado de las condiciones laborales en las que se estaba fabricando su producto, lo cual ha hecho que deban aumentar mucho más sus controles en el país de fabricación.

### A.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.

A partir de aquí los entrevistados nos plantean diferentes dilemas respecto a la marca;

a.- Hasta qué punto es necesario que las empresas de este tipo de sectores creen marca de cara a los consumidores finales de sus productos, si sus clientes directos son los distribuidores y entre ellos, ya tienen creada una marca. En cualquier caso bajo este criterio, opinan que el crear marca de cara al consumidor último es una apuesta de futuro para sus asociados y empresas pero que además es muy compleja y requiere de un gran esfuerzo presupuestario.

b.- El otro dilema que plantean es la necesidad, casi más imperante que la creación de marca propia de los fabricantes, de crear o apoyarse en una Marca España o una Marca Europa, en una marca de procedencia en definitiva,

de cara a la exportación de sus productos. Dentro de este razonamiento también se encuentra de nuevo, una clara crítica o falta de confianza en las connotaciones que puede tener el *Made in Spain*, donde otra vez aparece el complejo de inferioridad frente al *Made in Italy*. Y aparece como apuesta más segura para estos sectores tradicionales y con connotaciones más positivas, la Marca Europa, aunque de ella dicen que es también apuesta de futuro ya que de momento no hay unos criterios claros sobre su utilización pero que sería un modo de defender la producción bajo unas condiciones diferentes a las de la competencia asiática, con lo que los intereses son puramente comerciales. Concretamente uno de los entrevistados afirma que el ideal sería la utilización de ambas marcas, la propia de cada fabricante y la de procedencia Europea.

c.- Aunque en minoría, algunos plantean que quizá la solución sea el unirse a marcas líderes ya bien posicionadas a través de la compra de licencias para ciertos productos. De hecho, esto ya está pasando en cerámica con Roberto Verino, en calzado infantil y cerámica con Ágata Ruiz de la Prada, en juguete con Disney, etc.

A partir de aquí se citarán en este segundo bloque, aquellos pilares que han puesto de relevancia menor número de los sujetos entrevistados y que por ello, se considera que tienen una relevancia distinta a los citados anteriormente, estos son, RED COMERCIAL FUERTE (QUE REDUNDA EN MAYOR SERVICIO), DISTRIBUCIÓN PROPIA O CONTROLAR AL CANAL DE DISTRIBUCIÓN, NUEVAS PLANTAS DE PRODUCCIÓN e INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

#### B.1.- RED COMERCIAL FUERTE (QUE REDUNDA EN MAYOR SERVICIO).

Nos plantean como pilar el contar con una red comercial más fuerte con el objetivo de mejorar el servicio al cliente y potenciar la exportación. Esto les diferencia de los grandes competidores, propiciando la cercanía no sólo física sino también cultural, al grueso de clientes y por la seriedad de los

fabricantes valencianos. Además, sugieren que es un valor que siempre les ha caracterizado y que siempre ha sido reconocido y valorado por los distribuidores de estos sectores tradicionales. Incluso aquellos que importan el producto o tienen deslocalizada la producción y ofrecen lo mismo que los competidores, tienen en el servicio un valor añadido y diferencial.

## B.2.- DISTRIBUCIÓN PROPIA O CONTROL SOBRE EL CANAL DE DISTRIBUCIÓN.

Algunos fabricantes de estos sectores empresariales están apostando por el control directo de la distribución, creando la suya propia con la finalidad de llegar directamente al consumidor último de sus productos. El poder llegar a este público tan relevante para sus productos es la motivación principal que les lleva a tomar esta decisión, ya que por el canal tradicional tienen la sensación de no estar llegando al consumidor último correctamente y también, la de estar en manos absolutamente de la distribución sin capacidad de marcar un mínimo de exigencias necesarias para la comercialización de sus productos.

Esto apoya de nuevo, el que muchas empresas están tomando la opción de dejar en España la comercial solamente y la fabricación, ya no tiene tanta importancia dónde tenerla. Se debe advertir que aunque este pilar de su competitividad sólo haya sido citado por dos entrevistados, se encuentran más ejemplos de esta situación en todos los sectores estudiados, Lámparas Rafael Tormo en iluminación, Maydo y Panama Jack en calzado, Textura y Dolores Cortés en textil, Porcelanosa y Saloni en cerámica, Casanova Gandia en mueble, etc. No obstante, lógicamente son una minoría los que se lo pueden permitir puesto que detrás se necesita una capacidad de financiación importante.

Otro tipo de estrategia utilizada para potenciar el control sobre la distribución son el *contrack*, que va ligado también a la red comercial, puesto que consiste en ir directamente a vender los productos a grandes instalaciones, como por ejemplo en el caso del textil, el mueble y la

cerámica, venta a grandes obras donde además de venderte una vivienda, te ofrecen en paquetes el mobiliario que tú quieras seleccionar o las cortinas o los azulejos.

### B.3.- NUEVAS PLANTAS DE PRODUCCIÓN

Hay también alguno de los entrevistados que su fuente competitiva la tiene en la creación de nuevas plantas de producción o bien, para aumentar su capacidad productiva o bien, para completar partes de la producción que antes debía subcontratar.

### B.4.- INNOVACIÓN EN LA GESTIÓN EMPRESARIAL.

La apuesta por la investigación, desarrollo e innovación es un concepto muy ligado, o por lo menos según el enfoque que dan la mayoría de los entrevistados, al diseño de producto con la finalidad de diferenciarse y apostar por una constante búsqueda de la innovación en usos y aplicaciones del mismo, adaptadas a los nuevos hábitos de vida y consumo. Sin embargo, hay quien opina que enfoca la investigación, desarrollo e innovación no tanto en el producto, sino en la propia gestión empresarial, lo que califican en dos casos de fórmulas intangibles que son difíciles de copiar por la competencia asiática y que, por lo tanto, aportan mayor valor diferencial. De todas formas, hay que tener en cuenta que innovar en gestión empresarial lo hacen pocas empresas por la dificultad que conlleva y el esfuerzo que requiere, a pesar de ser una actividad el I+D+i con deducciones fiscales destacables con la finalidad de favorecer la inversión.

A partir de aquí se reflejan apuestas citadas por muy pocos entrevistados pero que no por ello, se dejan de considerar interesantes y de contemplar en este apartado. FLEXIBILIDAD, PRECIO, CALIDAD, EXPORTACIÓN, SEGURIDAD y COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.

### C.1.- FLEXIBILIDAD.

Lo que en principio puede ser percibido como una debilidad, la pequeña estructura empresarial de estas industrias, se convierte en una ventaja para algunas empresas, que deben aprovecharse para ofrecer mejor servicio. Al ser muchas de ellas pequeñas empresas, tienen una flexibilidad destacable a la hora de organizar sus producciones que encargan en muchas ocasiones a otras empresas, en función de las necesidades puntuales de sus clientes y acaban convirtiéndose principalmente en comercializadoras con una importante capacidad de servicio adaptándose a las necesidades cambiantes de cada cliente.

### C.2.- PRECIO

Afirman tan sólo una minoría que la venta de los productos deje buen margen al distribuidor, ha sido, desde siempre, el principal valor en el que se han apoyado todos los fabricantes. No obstante, este pilar es citado como obsoleto, aunque todavía se encuentran empresas de la muestra que siguen apostando y luchando por él. Empresas que en la opinión de otros entrevistados tienden a desaparecer ya que es algo insostenible.

### C.3.- CALIDAD.

Se observa una tendencia en estos sectores a apostar por las certificaciones en normativas de calidad y esto viene motivado por dos criterios básicamente, por una parte, para adecuarse a la dura legislación que deben cumplir la mayoría de sus productos, desde el sector alimentación hasta el juguete, iluminación, etc. y por otra, de nuevo buscando la diferenciación. No obstante, hay otra vez una voz discordante que como sucedía en el caso del diseño considera que del mismo modo, la calidad es el mínimo que se le puede exigir a los productos de estos sectores empresariales para lanzarse al mercado, con lo que no sería por tanto un elemento diferenciador sino un requisito mínimo exigible a todos, en su opinión.



#### C.4.- EXPORTACIÓN.

La internacionalización y promoción exterior de los productos de estos sectores tradicionales es, desde siempre, un pilar por el que han apostado la mayoría de empresas. Pero hay que tener en cuenta que cada vez es más complicado por el tema de los costes tan económicos que ofrece la competencia de países en vías de desarrollo. No obstante, estos sectores tradicionales son en su mayoría exportadores desde siempre y es una de las apuestas claras para alguno de los entrevistados, además, en los Planes de Competitividad desarrollados por la *Conselleria d'Empresa, Universitat i Ciència* de la *Generalitat Valenciana* también se apoya la exportación.

#### C.5.- SEGURIDAD.

Este concepto cobra especial relevancia en ciertos sectores como es el de la alimentación y el del juguete, que tienen una gran responsabilidad con la salud pública de la sociedad a la que se dirigen. Sin embargo, se matiza que hay una legislación al respecto que cumplir y que es la que se preocupa junto al fabricante de salvaguardar estos parámetros de seguridad, que más que ser un pilar que te diferencia frente a la competencia es una exigencia mínima vital. Aún así, se pone en duda que los competidores de países de economías emergentes cumplan y respeten estas exigencias mínimas, por ello, algunos de los entrevistados lo consideran un pilar diferenciador.

#### C.6.- COOPERACIÓN ENTRE EMPRESAS.

Es una pretensión de futuro y no algo que esté sucediendo en la actualidad como ya había aparecido anteriormente. Pero hay una intención de propiciar que las empresas se unan, con la finalidad de apoyarse en ciertos intereses comunes. La cooperación favorecería el bien general y podría verse reflejado en inversiones tecnológicas, plataformas logísticas, alianzas estratégicas para la internacionalización, etc.

Finalmente, pilares como el MEDIOAMBIENTE y la TECNOLOGÍA han sido citados únicamente por uno de los entrevistados pero aún así se recoge la reflexión realizada.

#### D.1.- TECNOLOGÍA.

Uno de los entrevistados afirma que la tecnología es uno de los pilares en los que su sector sigue apoyándose como valor diferencial, lo que sucede es que no se puede olvidar el ejemplo que nos ponía otro entrevistado, en el que afirmaba que los asiáticos concretamente poseen la última tecnología y la más avanzada por su gran capacidad de financiación y apoyo del gobierno en este sentido.

#### D.2.- MEDIOAMBIENTE.

De nuevo sólo uno de los entrevistados afirma que si no a corto plazo, sí que será un valor diferenciador a medio y largo plazo, el que el empresario certifique ser respetuoso con el medioambiente en la fabricación de sus productos.

Por tanto, analizando estas respuestas se percibe como en muchos casos son pilares competitivos reales y en otros, tan sólo intenciones o reflexiones sobre cuáles deberían ser. Por ello, se considera oportuna la siguiente pregunta que intenta averiguar, hacia dónde han ido las inversiones más importantes de estas empresas y sectores, puesto que de este modo, se sabrá con mayor seguridad cuáles han sido los pilares por los que han apostado y por ello, han destinado a ellos recursos económicos principalmente.

#### **7.4.1.3.- Inversiones más importantes en últimos años.**

**Pregunta formulada:**

**3.- ¿Cuáles son y hacia donde van dirigidas las inversiones más importantes que ha realizado su empresa en los últimos tres años? FORMULADA A ASOCIACIONES Y EMPRESAS (preg. 3).**

En esta cuestión sí se debe diferenciar la opinión de las asociaciones empresariales frente a la realizada por las empresas, ya que la mayoría opina que atrás quedaron las grandes inversiones en las plantas de producción, inversiones millonarias que han marcado el pasado más reciente de estos sectores. Respecto a los motivos que han marcado este freno son dispares, en boca de las asociaciones, por un lado hay quien afirma, uno de los entrevistados, que esta etapa ya ha sido superada y que ahora los esfuerzos inversores están destinados a otras cuestiones y por otro lado, hay una mayoría que afirma, que realmente lo que las ha frenado es la actual escasa capacidad inversora del fabricante, que está en una etapa complicada y lógicamente no se puede permitir invertir en esto.

A pesar de estar atravesando esta situación complicada por regla general, son muchos los que opinan, cinco de las siete entrevistas realizadas a las asociaciones, que siempre se ha sido mucho más agresivo a la hora de invertir en tecnología y maquinaria, pese a que por la bajada de la demanda esté durante horas parada y no se le saque el rendimiento esperado.

Sin embargo, las empresas sitúan este tema en el primero en el que más han invertido en los últimos tres años, por ello, así lo contempla esta investigación, en el puesto número uno.

**1º.- INVERSIONES EN PRODUCCIÓN, MAQUINARIA E INSTALACIONES.**

Es más, hay un cierto número de empresas no la mayoría, que presumen especialmente de este tipo de inversiones. Y en el lado contrario la opinión de un entrevistado, especialmente arrepentido de la ingente cantidad económica

invertida en esto y que ahora es maquinaria parada, que no le sirve de nada ya que está fabricando fuera de una manera mucho más competitiva.

## 2°.- DESLOCALIZACIÓN/IMPORTACIÓN/EXPORTACIÓN/INTERNACIONALIZACIÓN.

El proceso de internacionalización, además de la búsqueda de mejores costes de producción a través de la deslocalización o la importación, que han sufrido todos los sectores que se están analizando, ha llevado consigo unas inversiones importantes en trasladar toda o parte de sus producciones a otros países.

## 3.- INVERSIONES EN I+D+i y DISEÑO DE PRODUCTO.

En lo que sí hay unanimidad por parte de todos los entrevistados, es en la apuesta inversora de todos los sectores tradicionales en la investigación, desarrollo e innovación y también en el diseño de producto, siempre buscando este valor añadido que les diferencie de sus competidores extranjeros, que no nacionales. Las inversiones más destacables en los últimos años como se ha mencionado van dirigidas a ofrecer nuevas formas de consumo, nuevos materiales, nuevos diseños, nuevas formas de presentación, renovaciones de productos ya existentes, aumentar la calidad y seguridad de los productos, nuevas tecnologías que mejoren la eficiencia energética, etc. todo ello, centrado en la mayoría de los casos en el propio producto.

Como también se ha apuntado anteriormente gran parte de esta responsabilidad la están asumiendo los institutos tecnológicos que tienen cada uno de los sectores estudiados, supliendo de esta manera la falta de estructura de las pequeñas y medianas empresas para el desarrollo en esta materia y convirtiéndose también en un importante observatorio de tendencias. Para ello, se llega a acuerdos de investigación entre el instituto y la empresa en temas concretos que interesan al fabricante o por el contrario, fruto de investigaciones del propio instituto desarrollan ciertas materias para dar respuesta a una necesidad global de todo un sector. No obstante, se pone

de relevancia que pese a esta destacable ayuda y colaboración que reciben las empresas, ellas son las que finalmente arriesgan y por tanto, en su intuición y experiencia debe estar la decisión última.

También se debe destacar que esta responsabilidad de invertir en I+D+i la asumen en muchas ocasiones las industrias auxiliares que rodean a estos sectores tradicionales, aunque lógicamente luego no es exclusiva de ciertas empresas sino que la ofrecen a todos sus clientes por igual.

Otra tendencia detectada en este sentido es que cada vez más, a pesar de tener sus propios departamentos de diseño de producto, este tipo de empresas apuestan por la colaboración con grandes diseñadores de renombre que aportan al producto notoriedad y sobre todo marca. También manifiestan un creciente interés de los fabricantes por dirigirse y centrar su interés en nuevos públicos que hasta hace unos años estaban descuidados como es el caso de los llamados prescriptores, dentro de este grupo se encuentran según el sector arquitectos, interioristas, diseñadores, estilistas, docentes y una larga lista. Naturalmente cada uno de ellos tiene unas motivaciones y unos criterios y por tanto, también los fabricantes están haciendo un esfuerzo por adaptarse a las exigencias de estos tanto a nivel técnico como estético.

#### 4.- INVERSIONES EN MARCA.

En este sentido hablan indistintamente de promoción de producto y punto de venta, de potenciar la marca, de comunicación unida a ferias y exposiciones y catálogos y de marketing y diseño, compra de licencias, etc. En otros casos se plantea más como una necesidad que como una inversión real que estén haciendo las empresas objeto de estudio de esta investigación. Una de las asociaciones a pesar de esta realidad, afirma que una apuesta por la marca la considera vital para el futuro y supervivencia de su sector.

#### 5.- INVERSIONES EN LA COMERCIALIZACIÓN DE PRODUCTOS.

Aquí ya no se encuentra tanta unanimidad en la respuesta, de hecho, afirman que se está empezando a dar importancia a este aspecto pero con inversiones muy tímidas. Es más, las asociaciones que hacen mención a este criterio, cuestionan a sus asociados por no haber dado más importancia a estos temas antes y sólo haber centrado sus esfuerzos en la producción, descuidando la importante comercialización sin la cual, la producción pierde su sentido ya que no se puede prescindir de la venta del producto que es lo que da sentido a la empresa.

Dentro de esta fase de comercialización, dos de los entrevistados apuntan que aquí se englobarían todas las acciones de comunicación comercial que se llevan a cabo para la venta del producto y aquí puntualizan que las inversiones son más escasas todavía y centradas principalmente en asistencia a ferias y catálogos.

Donde quizá se haya hecho proporcionalmente más esfuerzo ha sido en la internacionalización de estas empresas y en su promoción exterior, principalmente con presencia en ferias, expediciones comerciales muchas veces propiciadas por las propias asociaciones empresariales. También vinculado al concepto de la comercialización se ha hablado en un caso aislado de la mejora en servicio de cara al cliente y especifica que se ha invertido mucho en almacenes para mejorar la logística necesaria para atender las demandas del cliente.

A partir de aquí, ya las menciones de otras inversiones relevantes de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana son residuales y aisladas, sólo citadas por uno de los entrevistados en cada caso.

## 6.- INVERSIONES EN PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES.

Considera el entrevistado, que cita la prevención de riesgos, como un foco de interés tanto de las empresas como de la legislación y muchas han tenido que invertir parte de sus presupuestos a esta cuestión.

## 7.- INVERSIONES EN TEMAS MEDIOAMBIENTALES.

Es una realidad según este entrevistado que algunas empresas han debido adaptarse a la normativa y esto ha supuesto presupuestos relevantes para sus capacidades financieras.

## 8.- INVERSIONES EN REESTRUCTURACIONES EMPRESARIALES.

Sólo uno de los entrevistados nos confiesa que muchas empresas han tenido que invertir en redimensionar y reestructurar sus empresas para poder hacer frente a la situación de crisis que atraviesan.

## 9.- RELEVO GENERACIONAL.

También uno de los entrevistados afirma que para poder llevar a cabo este relevo, a la empresa le ha supuesto un gran desembolso económico.

## 10.- CREACIÓN DE DISTRIBUCIÓN PROPIA.

En el caso de uno de los sujetos entrevistados se afirma que la mayor parte de sus últimos presupuestos han ido a la tan costosa tarea de crear un red propia de distribución.

### **7.4.1.4.- Empresas con mejor imagen corporativa.**

**Pregunta formulada:**

**4.- ¿Cuáles son las empresas de su sector empresarial, con mejor imagen corporativa entre sus públicos/clientes? SÓLO FORMULADA A ASOC.(preg.4)**

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.

#### SECTOR ALIMENTACIÓN

D. José Granell, no contesta directamente a la pregunta formulada y en su lugar, sin citar el nombre de industrias concretas, sí nos destaca sectores donde hay alguna empresa con una imagen corporativa positiva que coincide que tienen, tal como apunta, un producto de gran consumo. Este es el caso, según señala, de alguna empresa del sector lácteo, alguna del sector vinícola y alguna del sector panadería, aunque destacaría por encima de estos sectores alguna empresa del sector cervezas y refrescos, principalmente por tratarse de un sector de productos de gran consumo con unos hábitos de comunicación ya adquiridos.

#### SECTOR CALZADO

En este caso no hay lugar a dudas y D. Pedro Méndez nos menciona empresas que han sabido posicionarse con un producto diferenciado y con una imagen de marca concreta y coherente. Estas son la empresa de calzado 24 horas, Pikolinos y Panama Jack. Todas están catalogadas como pequeñas y medianas empresas pero su facturación destaca por encima de la media del sector.

#### SECTOR CERÁMICO



Tampoco en el sector cerámico hay duda alguna y Dña. Ana Martínez cita, bajo su criterio, las empresas con mejor imagen corporativa y por orden concreto de preferencia; Porcelanosa, Saloni, Keraben y Tau Cerámica. En otro orden o nivel también destaca una empresa como Inalco, que ha destacado mucho por su importante evolución en los últimos años.

#### SECTOR ILUMINACIÓN:

Dña. M<sup>a</sup> Ángeles Muñoz y D. Vicente Martínez tampoco tienen dudas al respecto y destacan empresas con largo recorrido y que incluso han sido escuela para muchos profesionales que luego han montado su propia empresa. Estas son, Antares, la única que no es 100% valenciana pues está participada por capital italiano, Almerich, Mariner y Martínez y Orts.

#### SECTOR JUGUETE

En el sector juguete se encuentran pocas en la opinión del entrevistado, pero sí que hay algunas que cuentan con una estructura diferente a la habitual en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. Están desde los grandes grupos multinacionales como Hasbro Ibérica y Mattel España, grupos europeos como es el caso de Smoby España-Majorette y Giochi Preziosi y después, grandes empresas valencianas como Famosa, Playmobil, Lego, Chicos, etc. En opinión de D. José Antonio Pastor lógicamente estas son las empresas con mejor imagen corporativa pero es que son las que tienen desde departamentos de comunicación hasta agencias de publicidad y de medios y todos los refuerzos necesarios, incluido el presupuestario.

#### SECTOR MUEBLE

Dña. Amparo Bertomeu es una de las entrevistadas que no contesta directamente a la pregunta formulada y sí, nos hace hincapié en los criterios que han llevado a las supuestas empresas a tener una identidad corporativa positiva. No obstante, también es una entrevista peculiar en el sentido de que

a lo largo de la misma sí que va destacando y alabando ciertos comportamientos de ciertas empresas de su sector. Por esto se citan, ya que ella misma aunque a esta pregunta no contesta directamente, sí las va citando y subrayando no por el tema de imagen concretamente pero sí por destacar en diferentes cuestiones por ejemplo Andreu World, que es de las pocas que apuesta por la comunicación, Vicente Zaragoza y Casavella, porque están haciendo proyectos interesantes que pueden ser muy noticiables y finalmente, Colección Alexandra por cómo ha interpretado que no vende sólo muebles sino la decoración completa de la casa y es un cambio estratégico notable.

## SECTOR TEXTIL

Finalmente D. José Serna tampoco nos contesta a esta pregunta eludiendo tener que decantarse por algunos de sus asociados cuando ATEVAL, nos dice textualmente, los representa a todos.

De todos modos hay que puntualizar que las asociaciones que no contestaron a esta cuestión, sí que ayudaron a seleccionar la muestra del trabajo de campo II con los criterios marcados en la metodología.

### **7.4.1.5.- Claves de la imagen positiva de estas empresas.**

**Pregunta formulada:**

**5.- ¿Cuáles considera que han sido las claves que han hecho que estas empresas tengan esa imagen positiva? SÓLO FORMULADA A ASOC. (preg. 5).**

Esta pregunta ha pretendido llevar a la reflexión sobre las claves del éxito de las empresas citadas anteriormente para poder comparar después, con cuáles eran los pilares en los que se apoyaban las 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 y normalmente de valor añadido que las distingue constantemente (con 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 marca cualquier actuación de 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. Destacan en uno de los casos que la clave de estas empresas efectivamente es apostar por la comunicación pero que por sus recursos tienen la ayuda de agencias de publicidad y medios. Y 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 los entrevistados. Aquí se destaca por ejemplo, la TRADICIÓN EXPORTADORA de estas empresas destacadas 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.

**7.4.2.- Análisis de lo que entienden por comunicación, dónde la sitúan y qué importancia le conceden.**

**7.4.2.1.- En qué lugar sitúan la comunicación.**

**Pregunta formulada:**

**6.- Centrándonos ya en el tema de la comunicación y en términos generales ¿En qué lugar sitúan las empresas de su sector o su empresa la comunicación? Le sugiero opciones;**

- Como una actividad más como puede ser la labor comercial, financiera, producción, etc.
- Como actividad dependiente de la Dirección General y que afecta y concierne a toda la empresa,
- Como una actividad dependiente del marketing, etc.
- Otras opciones. Indique cuál.

**FORMULADA PARA ASOCIACIONES (preg. 6) Y PARA EMPRESAS (preg. 4)**

En este caso también se separa la respuesta dada por las empresas y las asociaciones. Se da comienzo con las empresas entrevistadas de las que se afirma que todas relacionan actividad de comunicación a venta de producto, a

actividad comercial y en el mejor de los casos, al departamento de marketing. Ante esta pregunta así formulada, la mayoría de los entrevistados, aunque no era intención de esta cuestión nos contestan, quien asume directamente las tareas de comunicación en su compañía. Esta cuestión concretamente será tratada en la pregunta número ocho pero, no obstante, también se plasma aquí la respuesta puesto que así se contrastan ambas respuestas y también se contesta a la cuestión planteada en esta pregunta.

1ª.- EN LA MAYORÍA DE CASOS ESTÁ EN MANOS DE LA GERENCIA, concretamente en once de las empresas entrevistadas, con ciertos apoyos internos o externos para el trabajo diario. Pero en la opinión de los entrevistados esto sucede en muchos ámbitos de la empresa no sólo en el tema de la comunicación, como son pequeños pues casi todo pasa por gerencia.

2ª.- SEGUNDA OPCIÓN MÁS FRECUENTE DPTO. COMERCIAL. En ocho de las empresas entrevistadas.

3ª.- DPTO. DE MARKETING. Creado como tal se da en cuatro casos y en uno es una intención no materializada. Este departamento depende en la mitad de los casos de la dirección general y en la otra mitad de la propia dirección comercial.

4ª.- DPTO. DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO. En una empresa está en manos del departamento de desarrollo de producto.

5ª.- SÓLO UN CASO TIENE DPTO. DE COMUNICACIÓN Y PUB. pero son meros gestores sin autoridad en la estrategia o decisiones relevantes. Otro caso tiene departamento de comunicación pero ligado al departamento comercial, que está por encima de él, por ello, se ha incluido en el segundo punto.

6ª.- También en un solo caso la contestación de la empresa ha sido, que es algo que directamente no contemplan.

Sin embargo, para poder abordar la contestación a esta cuestión en el caso de las asociaciones, todos los entrevistados han necesitado diferenciar el tamaño de la empresa para situar esta actividad, ya que del tamaño depende en gran medida donde esté ubicada la comunicación empresarial en cada una de las organizaciones y no se han visto capaces de generalizar. En lo que sí han coincidido las siete asociaciones entrevistadas y que es relevante para las conclusiones de esta tesis, es que todas las compañías sitúan y ligan la actividad de comunicación directamente a la venta de producto, a la actividad comercial y al departamento o actividad de marketing, como sucede en el caso de las empresas entrevistadas, independientemente de que lo tengan o no implantado. No obstante, como este departamento no existe en la mayoría de empresas que configuran estos sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, las casuísticas son variadas en función del tamaño propiamente dicho.

#### PEQUEÑAS EMPRESAS.

Existe gran confusión en cuanto a terminología y formación en comunicación y que así como en manos de la dirección general de la compañía, están prácticamente todas las funciones vitales (pedidos, compras, mantenimiento, producción, etc.) pues entre ellas, lógicamente las decisiones notables a nivel de comunicación están en manos de la dirección. Hay quienes afirman, dos de las siete entrevistas realizadas a asociaciones, que esta situación se dará siempre y cuando se contemple esta actividad en la empresa, porque la realidad es que en el 99% de los casos, ni siquiera se tiene en consideración por parte de la dirección, de hecho afirman que en la Comunidad Valenciana las excepciones son escasas.

En aquellas empresas en las que sí se tiene en consideración la comunicación o por lo menos, se plantean ciertas acciones de este tipo, la gestión del día a día suele entenderse como actividad en manos del área comercial puesto que la comunicación es concebida como actividad con fines comerciales

exclusivamente, como se decía ligada a la promoción de producto y en el mejor de los casos, como parte del marketing aunque no haya departamento como tal. En este caso, con el objetivo de ventas sí que llevan a cabo ciertas acciones pero, por ejemplo, en lo que a comunicación interna se refiere ni siquiera la tienen presente ya que son pocos empleados, en la opinión de los entrevistados y se sobrentiende que es fluida.

#### MEDIANAS EMPRESAS.

En las medianas empresas la situación es similar a la anteriormente descrita, además son un porcentaje pequeño las que consideran entre sus áreas de actuación la comunicación y las que lo hacen, lo vinculan directamente al área comercial o de nuevo en el mejor de los casos, al marketing. Esto no quiere decir, ni mucho menos, que tengan departamentos de marketing sino que estas tareas quedan diluidas entre diferentes departamentos y personas que, desde luego, no tienen la preparación para ello. También la dirección general, de vez en cuando, toma cartas en el asunto pero no como una tarea prioritaria, persiguiendo unos objetivos y dentro de una planificación, sino en momentos puntuales por su relevancia.

La clave que determina una mayor o menor implicación de la dirección general y del desarrollo de la comunicación dentro de la empresa es si fabrican productos de gran consumo que llegan al consumidor último o no y si su fabricación, es principalmente con marca propia o con marca blanca. Actualmente, la mayoría de las empresas objeto de estudio de esta investigación se encuentran en manos de los distribuidores y sólo las grandes se dirigen al consumidor último por otro lado, también una mayoría fabrican casi el 70-80% de su producción con marca blanca lo que hace que la comunicación no esté entre sus prioridades puesto que no la consideran necesaria. El presupuesto para poder llegar al consumidor último lo consideran inalcanzable y por tanto, directamente renuncian a él. A nivel de comunicación interna en este nivel ya empiezan a tenerla ligeramente

presente puesto que al ser una plantilla más numerosa, ven la necesidad de establecer ciertas reglas dentro de la organización.

#### GRANDES EMPRESAS.

También en este nivel la comunicación es considerada como actividad dependiente de marketing pero dentro de esta tipología de empresas ya hay algunas (dos, tres o cuatro en función del sector del que se hable) que tienen departamento propiamente dicho. Lo que no hay en ningún caso es un departamento específico de comunicación. En el caso de tener responsable de marketing, dan por supuesto que es porque la dirección general está involucrada y concienciada de su necesidad y por tanto, la actividad de comunicación está al mismo nivel en importancia que la actividad comercial, la financiera, la de producción, etc.

Llegados a este nivel se da por supuesto que se apoyan en profesionales en materia de comunicación pero se debe insistir que siempre desde una perspectiva comercial, con objetivos claros de ventas y una minoría con ciertos objetivos de imagen.

**7.4.2.2.- ¿Gasto o inversión? Qué beneficios que puede reportar una buena gestión de la comunicación.**

**Pregunta formulada:**

**7.- Bajo su punto de vista ¿La comunicación es un gasto o una inversión? Y ¿Qué beneficios considera que puede reportar a su sector la inversión en materia de comunicación y su correcta gestión?**

**FORMULADA PARA ASOCIACIONES (preg. 7) Y PARA EMPRESAS (preg. 5)**

La inmensa mayoría de los entrevistados afirma que es una inversión, veintiuna empresas concretamente de las veintiocho. Pero destacan lo difícil que es conocer el retorno de la inversión y medir qué resultados tiene, como sucede en otras áreas donde es más sencillo. Respecto a los que afirman que



es un gasto, cinco de las veintiocho entrevistas realizadas dicen que te sube los costes de producción y que el retorno que obtienen es nulo. También cabe destacar a tres entrevistados que no lo tienen claro y dudan si es gasto o inversión, de hecho uno afirma que la mitad considera que es un gasto y la otra mitad una inversión.

Respecto a la pregunta de qué les reporta, se debe destacar que ésta, es una de las preguntas que más ha costado a los entrevistados tanto empresas como a asociaciones contestar, de hecho pese a afirmar que son muchos los beneficios que reporta la correcta gestión de la comunicación, no acababan de verbalizarlos o detallarlos claramente. Ante esta situación ha habido que reconducir en varias entrevistas realizadas la pregunta, volviendo a formularla como gesto de que no había sido contestada la cuestión concreta sobre la que se estaba preguntando. Incluso uno de los entrevistados ha confesado que es difícil justificar qué beneficios reporta la correcta gestión de la comunicación puesto que se trata de intangibles y como tales, son difíciles de justificar en muchas ocasiones.

Una vez reconducida la pregunta la respuesta más habitual ha sido la necesidad de DARTE A CONOCER o TENER PRESENCIA EN EL MERCADO, incluso se ha afirmado que simplemente debes estar por necesidad ya que si no tienes una presencia a nivel de comunicación no existes y que por ello, es necesario el apoyar el recuerdo del producto en cada acción que lleva a cabo la empresa. De hecho, uno de los entrevistados afirma que el público busca aquello que ve en televisión y otro, que con la saturación que hay en medios actualmente si encima ni apareces directamente es como si no existieras, por mucho producto que hagas de calidad y diseño.

En segundo lugar se ha citado el beneficio de VENDER o de alcanzar mayor volumen de ventas. Además, argumentan que esto es fácil de medir con las estadísticas de venta que tienen las empresas, con lo que pueden verificar con mayor facilidad lo que les reporta.

A la par, aparecen beneficios como ALCANZAR LA IMAGEN DESEADA por la empresa y obtener PODER FRENTE A LA DISTRIBUCIÓN. El primero queda argumentado como una necesidad de comunicar lo que eres como compañía y lo que realmente estás haciendo si quieres como empresa que tengan una imagen tuya. Por otro lado, se ve como la correcta gestión de la comunicación o más bien, lo que esta reporta, concede a los fabricantes cierto poder para negociación con la distribución de sus productos, es más, aseguran que estar en el recuerdo del consumidor es asegurarse el estar en el lineal.

Otro de los argumentos mencionados es la ventaja de DIFERENCIARTE o POSICIONARTE a través de la correcta gestión de la comunicación, pero sólo ha sido mencionado por dos de los entrevistados.

#### **7.4.2.3.- ¿Tienen en cuenta que todo comunica?.**

**Pregunta formulada:**

**8.- ¿Tienen en cuenta tanto la Dirección General como los empleados que TODO COMUNICA, tanto si se trata de acciones planificadas con una intencionalidad clara como si se hacen de manera inconsciente e incontrolada?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 6)**

De las veintiocho entrevistas realizadas dieciséis afirman que sí que es algo por lo que se preocupan, puesto que es fundamental porque una mala gestión en este sentido puede estropear el esfuerzo realizado durante muchos años. No obstante, quitando a cuatro de estos dieciséis, que afirman con seguridad tener muy controladas estas cuestiones, el resto, la inmensa mayoría, confiesan la dificultad que entraña para sus empresas el poder transmitir y controlar esto. La mayoría afirma que es muy complicado acertar ya que supone un cambio de cultura complicado, sobre todo cuando se trata de empresas que han sufrido varios cambios generacionales de dirección. Unos tres entrevistados en cambio afirman les ha ayudado mucho la implantación de la ISO de Calidad para la que han tenido que realizar encuestas de

satisfacción del personal y otro tipo de protocolos que han ayudado a implantar esta filosofía.

Por el contrario, nueve de los entrevistados afirman no tener en cuenta esto, principalmente porque el personal de la empresa no vive la organización como la dirección, no están involucrados. Incluso hay quien afirma que a los empleados sólo les interesa ir a fichar, trabajar lo justo e irse y eso sí, cobrar a final de mes.

Y en dos casos ha sido imposible obtener una respuesta coherente ante esta pregunta, por mucho que se ha intentado reconducir la entrevista.

#### **7.4.2.4.- ¿Tienen responsable de comunicación?**

**Pregunta formulada:**

**9.- ¿Tiene su empresa responsable de comunicación o persona/personas que asuman estas tareas? ¿Asume únicamente estas tareas?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 7)**

Responsable de comunicación como tal, tan sólo tiene una de las empresas entrevistadas, el cargo exacto es Responsable de Comunicación y Publicidad. Hay dos empresas que introducen el término comunicación en el cargo pero que la relacionan con otros temas como en un caso con Diseño y Comunicación y en el otro Marketing y Comunicación. En el resto de empresas se da por válidas las respuestas formuladas por las empresas en la pregunta número seis que ahora de nuevo se recoge, aunque se introduce un nuevo elemento y es que tres empresas afirman que no hay una sola persona que asuma estas tareas sino que quedan diluidas o repartidas entre varios puestos.

1ª.- EN LA MAYORÍA DE CASOS ESTÁ EN MANOS DE LA GERENCIA, con apoyos internos o externos para el trabajo diario. Pero en la opinión de los entrevistados esto sucede en muchos ámbitos de la empresa no sólo en el

tema de la comunicación, como son pequeños pues casi todo pasa por gerencia.

2ª.- SEGUNDA OPCIÓN MÁS FRECUENTE DPTO. COMERCIAL O COORDINADOR DE VENTAS. Ya que afirman que es fundamental que la persona encargada de la comunicación esté en contacto directo con el cliente.

3ª.- DPTO. DE MARKETING. Creado como tal se da en cuatro casos y en uno es una intención no materializada. Este departamento depende en la mitad de los casos de la dirección general y en la otra mitad de la propia dirección comercial.

4ª.- DPTO. DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO. En una empresa está en manos del departamento de desarrollo de producto, ya que para ellos es importante el lanzamiento de nuevos productos y a esta actividad debe ir unida la comunicación del mismo.

5ª.- SÓLO UN CASO TIENE DPTO. DE COMUNICACIÓN Y PUB. pero son meros gestores sin autoridad en la estrategia o decisiones relevantes.

6ª.- También en un solo caso la contestación de la empresa ha sido, que es algo que directamente no contemplan.

Respecto a la segunda cuestión planteada, si asumen únicamente estas tareas, las de comunicación, la respuesta mayoritaria evidentemente es que no. Como se ha visto en la definición de cargos todos a excepción de la única empresa que tiene Responsable de Comunicación y Publicidad, todos los demás son puestos multifunción donde la comunicación es un apoyo o un añadido más para su trabajo principal que es en ciertos casos la dirección general de la organización, la labor comercial, el diseño, etc. pero nunca el eje central es la comunicación.

#### **7.4.2.4.1.- Por qué no lo tienen.**

**Pregunta formulada:**

**10.- ¿Por qué motivos nadie de su plantilla asume las tareas de comunicación?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 9)**

Tan sólo una de las compañías entrevistadas había afirmado que nadie asumía estas tareas, y ya habían dado como motivo principal el que no es un área prioritaria para ellos. Sin embargo, en tres de los entrevistados que afirmaron que el tema lo llevaba gerencia directamente, se denotó en la propia conversación que eran temas que no contemplaban en principio, y al formularles esta pregunta, contestaron los tres que es un gasto muy elevado para una pequeña empresa con falta de recursos y que se encargan ellos del tema igual que gestionan muchas más áreas. También uno de ellos afirmó que no hay una cultura de comunicación en su organización ya que tienen otros intereses.

#### **7.4.2.4.2.- Dónde está ubicado en el organigrama.**

**Pregunta formulada:**

**11.- ¿En qué departamento se sitúa, de quien depende y qué denominación recibe su cargo? Este departamento ¿Dónde está ubicado en el organigrama general?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 10)**

Esta cuestión ya ha sido contestada en la mayor parte de los casos en la pregunta anterior que hacía referencia a quién asumía las tareas de comunicación. Sin querer resultar repetitivos se vuelve a plantear el resultado de la cuestión anterior, que ha sido refutada al analizar las contestaciones de esta cuestión.

1ª.- EN LA MAYORÍA DE CASOS ESTÁ EN MANOS DE LA GERENCIA, con apoyos internos o externos para el trabajo diario.

2ª.- SEGUNDA OPCIÓN MÁS FRECUENTE DPTO. COMERCIAL O COORDINADOR DE VENTAS.

3ª.- DPTO. DE MARKETING.

4ª.- DPTO. DE PRODUCCIÓN Y DISEÑO.

5ª.- SÓLO UN CASO TIENE DPTO. DE COMUNICACIÓN Y PUB.

#### **7.4.2.4.3.- Qué formación y perfil tiene.**

**Pregunta formulada:**

**12.- ¿Qué formación y perfil profesional tiene la persona o personas que asumen la labor de comunicación?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 11)**

La formación más habitual de la persona que asume las tareas de comunicación es la comercial, seguida de dirección empresarial o económicas, lo que respalda que los departamentos desde los que se gestionan estos temas son gerencia y comercial principalmente. En cuatro casos se apunta que la formación es en marketing y estrategias, y en otros tres casos, en bellas artes, artes y oficios y diseño. De manera puntual tan sólo citado en un caso hay quien tiene la formación de arquitectura, en otro caso de químico y otro en idiomas.

Destaca una empresa que afirma que se preocupan por la formación interna en estos temas y apunta que para ello se dan clases al personal encargado de la comunicación de oratoria, escaparatismo, promoción de producto, etc.

#### 7.4.2.4.4.- Cuáles son sus cuatro funciones básicas.

**Pregunta formulada:**

**13.- ¿Cuáles son las cuatro funciones principales que realiza este profesional? ¿Qué porcentaje de sus labores son estratégicas y qué otro porcentaje son labores ejecutivas?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 12)**

Como es habitual las contestaciones a esta pregunta se muestran por orden de aparición, en función del número de veces que han sido citadas de mayor a menos importancia. Por mayoría es la realización de catálogos y folletos y la asistencia a ferias, las tareas principales del profesional que asume el área de comunicación, en la opinión de los entrevistados. En tercer lugar aparece lo que es el contacto directo y la comunicación con el cliente a la que se da la misma importancia que a la elaboración del dossier de prensa y relaciones con los medios para conseguir apoyo redaccional. Después esta la comunicación en el punto de venta y la publicidad aparece al mismo nivel, destacando en publicidad el llevar el contacto directo con la revista.

Citado por cuatro de los entrevistados destacan como una de las labores la definición de la estrategia de comunicación y en un caso hablan de plan de marketing. Y ya de manera aislada, citado por uno o dos de los entrevistados aparece la siguiente lista:

Posicionamiento de marca.

Creación de muestrarios para la venta.

Creación de nuevos productos.

Boletines de comunicación interna.

Packaging.

Patrocinios deportivos.

Gestión de la página web.

Patrocinios.

Formación específica para clientes.

Gestión de quejas.

Respecto al reparto porcentual del tiempo destinado a labores de comunicación de la persona que asume estas tareas, el resultado ha sido que la mayoría de las empresas consideran la comunicación una labor más ejecutiva que estratégica, de hecho, la media de respuestas da como resultado que el 20% del tiempo se emplea para la parte estratégica y el 80% para la táctica e implementación de acciones. Se debe destacar que en el caso de cuatro entrevistados, consideran que toda la labor es ejecutiva y nada estratégica y por el contrario, tan sólo una organización ha afirmado que la labor estratégica tiene más peso y ha asignado un 60% de peso a la estrategia frente a un 40% a la táctica. Además, al hablar de estrategia en algún caso aislado se ha relacionado esto, con la planificación previa a la asistencia a una feria.

#### **7.4.2.5.- Departamentos o puestos de más reciente creación.**

**Pregunta formulada:**

**14.- ¿Cuáles son los departamentos o puestos de más reciente creación (en lo últimos tres años) en la empresa?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 8)**

En ocho de las entrevistas realizadas, la respuesta es que no se han incorporado nuevos puestos en las empresas en los últimos años, ya que afirman, que cuentan con estructuras empresariales muy consolidadas. Sin embargo, el resto de empresas sí que han creado puestos nuevos, que en tres casos concretos, han sido puestos con el perfil I+D+i, en uno de ellos se afirma directamente que con la intención de deducir impuestos, y otras cuatro empresas, puestos relacionados con el diseño de producto. En cuatro casos más, se han creado puestos de marketing, para potenciar todos estos temas de los que estamos hablando, una de las empresas concretamente ha creado el departamento completo y lo ha denominado Marketing y Expansión. En tres



casos el departamento de exportación ha sido el que ha tenido nuevas incorporaciones.

A partir de estas contestaciones, el resto, ya son nuevas incorporaciones citadas por tan sólo por una o dos de las compañías, como es el caso de un departamento de proyectos e inversiones y un departamento de recursos humanos subcontratado, en cuanto a puestos, de compras, importación, *contract*, calidad y logística.

#### **7.4.3.- Análisis sobre cómo gestionan la comunicación los sectores tradicionales.**

**Pregunta formulada:**

**15.- En términos generales ¿Cómo llevan a cabo industrias de su sector la gestión de la comunicación?**

**FORMULADA PARA ASOCIACIONES (preg. 8)**

Esta pregunta ha sido planteada tan sólo a las asociaciones ya que se quería tener una primera visión general del tema y ya a posteriori, con las empresas poder profundizar en los detalles de dicha gestión. Ante esta cuestión hay conformidad entre prácticamente todos los entrevistados, concretamente seis de las siete asociaciones. Y la respuesta común es; que sí que hay ciertas actuaciones en las empresas analizadas a nivel de comunicación, pero que estas son llevadas a cabo de forma absolutamente impulsiva y sin ninguna planificación previa. Afirman rotundamente que no hay empresa de los sectores analizados que cuente con un plan estratégico de comunicación, que sirva de guía en sus actuaciones.

Por tanto, la improvisación en esta materia es constante y las actuaciones son puntuales y muchas veces incoherentes, ante esto, lo que hacen no se puede denominar campañas como tal, sino acciones inconexas en ocasiones motivadas por lo que hace la competencia y no por sus propias necesidades.

En palabras textuales de los entrevistados afirman que detrás de las acciones que realizan no hay:

Ni delimitación de objetivos.

Ni estrategia.

Ni análisis de los públicos.

Ni análisis de los productos.

Ni planificación.

Ni presupuesto meditado.

Ni determinada la imagen que quieren alcanzar, muchas veces esta queda reducida exclusivamente e interpretada como el logotipo de la compañía.

Ni tienen claro qué quieren llegar a ser como empresa.

Ni análisis de resultados.

La única actividad que se salva de esta falta de planificación y que sí suele realizarse con cierto análisis y organización previa, es la asistencia a las ferias profesionales y sectoriales. Pero esta sería la excepción dentro de la forma habitual de trabajo en comunicación, puesto que la mayoría de actividades que realizan surgen de oportunidades puntuales y concretas como por ejemplo, la oferta de una revista que la ven como una ocasión y gastan su presupuesto en esta actividad sin más criterio.

Esta forma de actuación lógicamente trae consigo unas consecuencias normalmente negativas ya que pocas veces quedan satisfechos o pueden ver ciertos resultados en sus actuaciones, lo que produce una frustración y como resultado una falta de confianza en lo que la comunicación puede aportarles, eso sí, con el consuelo de que por lo menos no han gastado mucho dinero.

Ante esta situación, una minoría es consciente de la necesidad de ponerse en manos de profesionales aunque se puntualiza de nuevo lo de una minoría, ya que la mayoría en opinión de las asociaciones entrevistadas tienen una actitud de autosuficiencia que no les permite ver esta necesidad y consideran que son capaces de llevar el tema de la comunicación personalmente. Pues bien,

retomando a esta minoría concienciada en la necesidad de contar con expertos en comunicación, aún deben superar más barreras, la primera ser capaces de dar el salto ya que a muchos es un tema que les desborda y ante la falta de conocimientos y criterios para valorar sus necesidades en comunicación prefieren tener una actitud inmovilista en este sentido.

A esto se debe añadir que perciben en el sector publicitario una falta de claridad y definición de los servicios que se ofrecen y lo que cada uno puede aportarles, ya que se une la falta de cultura en comunicación de las empresas con la inmensa variedad de servicios que perciben que les ofrecen y que muchas veces, no son capaces de discernir qué es aquello que ellos necesitan exactamente y dónde radican las diferencias entre unos y otros profesionales. La siguiente barrera, a la hora de plantearse la colaboración con agencias de publicidad o consultores de comunicación es el presupuesto ya que las cuentas de resultados actualmente “no dan muchas alegrías” y esto, hace que no se lo puedan permitir. Y de nuevo, encuentran en el mercado publicitario infinidad de tarifas dispares por conceptos similares, que tampoco son capaces de valorar y descifrar con la finalidad de distinguir qué es lo que más les conviene.

La única asociación que no avala esta teoría anteriormente descrita, no es mucho más optimista con el tema de la comunicación sino que, por el contrario, afirma rotundamente que directamente estos temas no se llevan adelante ya que la dirección general, de la inmensa mayoría de la empresas, no se involucra en el tema ni lo ve una prioridad y por tanto, las acciones no se llevan a cabo. Su reflexión versa en torno a que si no hay alguien dentro de la empresa que asuma estas tareas y conozca en profundidad la organización y que además, esté apoyado por la dirección general, estas labores no salen adelante y esta es la radiografía de la mayoría de corporaciones objeto de este análisis, en su opinión.

Se da por finalizada esta cuestión apuntando una percepción que existe entre varios de los entrevistados y que cuando hablan de comunicación están

centrando el tema principalmente en las actuaciones típicas de un gabinete de prensa y por tanto, también matizan que este tipo de empresas no son capaces de generar tantas noticias relevantes como para justificar la contratación de un profesional en la materia, que lleve la relación de estas organizaciones con los medios de comunicación.

#### **7.4.3.1.- ¿Contratan servicios externos de comunicación?.**

**Pregunta formulada:**

**16.- ¿Contratan servicios externos de comunicación?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 13)**

La inmensa mayoría de las empresas entrevistadas, veintiuna concretamente, sí contratan servicios externos de comunicación, de las que cuatro aseguran que sólo algunas cosas ya que intentan ser autosuficientes y asumir muchas de las tareas ellos directamente. Entre las tareas que asumen están la planificación de medios, la publicidad y el gabinete de prensa. En el otro extremo se encuentran tres empresas que afirman rotundamente no contratar ningún servicio externo de comunicación.

#### **7.4.3.1.1.- Por qué no cuentan con profesionales.**

**Pregunta formulada:**

**17.- ¿Por qué motivos no cuentan con profesionales externos en la materia?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 14)**

Las tres empresas entrevistadas que aseguran no contratar nunca servicios externos argumentan, en dos de los casos, que no tienen presupuesto para ello y además, no tienen intención de llevar a cabo ninguna acción de comunicación. Sin embargo, la tercera empresa que afirma no contratar servicios externos lo hace por un motivo totalmente distinto, ya que es una empresa con gran presupuesto y actividad comunicacional, pero que auto

gestiona internamente todas sus acciones. Ante la pregunta de por qué, contesta que prefiere rentabilizar al máximo todo lo que invierte en las acciones que realiza y no desperdiciar ningún recurso, en profesionales que harían una labor que ellos pueden llevar a cabo directamente.

#### 7.4.3.1.2.- Con qué tipo de profesionales cuentan.

**Pregunta formulada:**

**18.- ¿Con qué tipo de profesionales de comunicación trabajan, agencias de publicidad, consultores de comunicación, centrales de medios, estudios de diseño, etc.? ¿Son de su ámbito geográfico más próximo? Si no lo son ¿Por qué?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 15)**

La inmensa mayoría de empresas entrevistadas trabaja con más de un profesional de la comunicación entre los que casi siempre se encuentra un estudio de diseño gráfico, ligado en muchas ocasiones a un estudio de fotografía y a una imprenta. Evidentemente con estos profesionales lo que desarrollan es el diseño de productos nuevos con su correspondiente *packaging* y catálogos o folletos para apoyar las ventas.

También muchos de los entrevistados, pero ya en segundo lugar, trabajan con agencias de publicidad y ya una minoría, se está hablando de cinco o seis de los entrevistados trabajan con agencias de medios y después, con agencias de comunicación de los que buscan el desarrollo de acciones de relaciones públicas y gabinete de prensa y consultoras de marketing y comunicación.

Como casos aislados citados por uno o dos de los entrevistados, aparecen profesores de la universidad pero que tienen empresa de consultoría, un periodista *freelance* o una agencia de páginas web. Otro caso particular nos cuenta su mala experiencia con la agencia con la que dejó de trabajar hace un año, pues no se entendían y además, ellos directamente consiguieron mejores precios en medios que los que ofrecía la agencia.

Respecto al ámbito geográfico, de dónde son, estos profesionales con los que trabajan, la mayoría afirman que son próximos a sus empresas reconociendo que hay muy buenos profesionales y además, la proximidad facilita las cosas. Sólo cuatro de los entrevistados afirma trabajar con profesionales de fuera de la Comunidad Valenciana, que en estos casos son de Madrid, Barcelona o extranjeros. Los motivos que les obligan a trabajar con agencias o profesionales de fuera son, que consideran que tienen más contactos con más medios, más clientes de renombre y además, el presupuesto que les pasaron fue más económico que el de una agencia valenciana, en uno de los casos, en otro caso buscaron profesionales con larga experiencia en su sector. Y finalmente, los otros dos argumentan que necesitan agencias que puedan implementar acciones en todo el mundo para cubrir mercados extranjeros con los que ellos trabajan.

#### **7.4.3.1.3.- ¿Los consideran proveedores o socios?.**

**Pregunta formulada:**

**19.- ¿Los consideran proveedores puntuales o socios/asesores involucrados en la problemática y en el día a día de su empresa con una relación a largo plazo?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 16)**

La mayoría de los entrevistados, quince concretamente, consideran que los profesionales con los que trabajan son socios a largo plazo y que la confianza y continuidad es importante. De hecho, siete de los que afirman esto, apuntan que llevan trabajando con los mismos entre cinco y quince años lo cual se puede calificar de relación a largo plazo.

Sin embargo, diez de los entrevistados opina lo contrario, que una relación a largo plazo sería lo ideal pero que lo ven muy complicado por varios motivos como que la creatividad se agota, que cuanto más tiempo trabajan con ellos más se acomodan y se exigen menos, etc. De hecho, varios afirman que con la

agencia de medios es con la que menos fiel se es, ya que lo que se busca es precio y cada año se replantean con quién trabajar este tema. Cuatro de los entrevistados afirma trabajar con varios profesionales de la comunicación como fórmula para que estén activos y dándoles lo máximo que pueden dar.

#### **7.4.3.1.4.- Quién lleva la interlocución con ellos.**

**Pregunta formulada:**

**20.- ¿Quién lleva dentro de la empresa la interlocución con los servicios externos de comunicación? ¿Es siempre la misma persona?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 17)**

Ante esta pregunta la mayoría contesta, dieciocho de los entrevistados, que es la gerencia o dirección general quien lleva la relación directa con la agencia o con el profesional de la comunicación. Sin embargo, en la pregunta seis se veía como eran once empresas las que afirmaban que la comunicación estaba en manos de la gerencia, lo que quiere decir que aunque esté en manos de otros perfiles profesionales como comerciales, etc. a la hora de tomar decisiones y llevar el contacto con los profesionales, es la dirección general la que lleva la iniciativa y la que asume la responsabilidad. Por tanto, los otros perfiles involucrados en temas de comunicación dentro de la empresa son más bien ejecutores o llevan el seguimiento de las acciones pero no marcan directrices como la dirección general.

Menos en el caso de aquellas empresas que tienen departamento o personal de marketing o de comunicación, en estos casos son ellos los que llevan la relación con los profesionales de la comunicación y la dirección delega, aunque tiene la última palabra a la hora de aprobación de propuestas. Seis de los entrevistados afirman que es el departamento comercial quien lleva la relación con el profesional de la comunicación.

Ante la pregunta de si es siempre la misma persona la que lleva la interlocución, la mayoría responden que sí pero que en cada ocasión según del

tema del que se trate involucran a las partes del equipo que puedan estar implicadas en el tema. Por ejemplo, si se trata de temas de *packaging*, se invita a las reuniones con los diseñadores al personal que lleva el desarrollo de producto, etc.

#### 7.4.3.1.5.- Cómo los seleccionan.

**Pregunta formulada:**

**21.- ¿Cómo llevan a cabo la selección de la agencia/consultor de comunicación y qué criterios son exigencias vitales para su elección?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 18)**

Trece de los entrevistados afirman que la selección del profesional de la comunicación, la hacen en base a la experiencia que tiene la agencia en el sector y en el mercado en el que ellos trabajan, para ello, les sirve de referencia los clientes que tienen y el trabajo que han realizado para ellos. Es importante que demuestren que hacen un buen trabajo, que son de confianza y profesionales. Por el contrario, hay un entrevistado que exige que la agencia con la que trabaje no tenga en su cartera de clientes ningún otro competidor suyo, pide exclusividad, en un sector (se queja) donde parece que cuatro agencias de publicidad trabajan para todas las empresas del sector, algo que bajo su punto de vista no garantiza una propuesta eficaz.

Para otros once de los entrevistados lo más importante es el *feeling* personal con los profesionales, que les transmitan seguridad y sepan captar sus necesidades. Uno de ellos concretamente, escenifica ese *feeling* diciendo que ellos son una empresa “de pueblo” y necesitan a un profesional “de pueblo” que hable su lenguaje y sepa interpretar sus necesidades.

Sólo tres de los entrevistados, convocan concurso entre profesionales de la comunicación para su selección, ya que son de los que consideran que hay que ir cambiando de agencia. Al igual que otros tres han tomado la decisión dejándose aconsejar con conocidos que les han hecho la recomendación.



Y finalmente de manera minoritaria, ya que tan sólo uno de los entrevistados ha apuntado esta opción, señalan que han seleccionado al profesional por resultados obtenidos, por agilidad en la entrega y realización de sus proyectos, por la cercanía física y por precio.

Se debe destacar que tres de los consultados plantean a la doctoranda dudas o inquietudes que tienen a la hora de seleccionar a los profesionales, por un lado, por qué hay tanta disparidad de precios ante lo que se supone que es un mismo servicio y si no es igual el servicio, cómo pueden saber cuál es el mejor profesional o lo más adecuado para ellos, por otro lado, hay tanta tipología de agencia y profesional que no saben muy bien qué puede ofertar cada uno de ellos y en su caso concreto, qué perfil de agencia es la que más necesitan. Evidentemente son cuestiones a tener en consideración por parte de los profesionales de la comunicación.

#### **7.4.3.1.6.- ¿Entregan briefing por escrito?**

**Pregunta formulada:**

**22.- Cuando trabajan con profesionales externos ¿Entregan siempre briefing o documento escrito donde especifican sus necesidades de comunicación?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 19)**

La inmensa mayoría no pasan briefing por escrito, diecinueve concretamente y ante esta pregunta, muchos necesitan aclaración, después de explicar qué objetivo tiene el briefing, relatan que ellos se sientan con los profesionales a los que de manera verbal les cuentan qué es lo que necesitan concretamente. Por tanto, la reunión suele ser el método más habitual para hacer un encargo, aunque destaca un caso concreto en el que afirman que después de la reunión, su agencia sí les pasa por escrito lo que se ha concretado en dicho encuentro, para que conste en firme.

Por el contrario, ocho de los entrevistados sí afirman pasar por escrito el documento donde especifican sus necesidades a nivel de comunicación y los requisitos que la agencia debe tener en cuenta. En dos casos concretos, los entrevistados nos relatan que una o dos veces al año hacen *brainstorming* con sus agencias con la finalidad de sacar nuevas ideas de producto, comunicación, etc.

#### 7.4.3.1.7.-Cuál es la remuneración más habitual.

**Pregunta formulada:**

**23.- ¿Qué tipo de remuneración es la más habitual cuando trabajan con profesionales externos? ¿Está contento con esta fórmula de remuneración o cuál sería para usted la idónea para garantizar una relación satisfactoria? FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 20)**

Respecto al tipo de remuneración más habitual hay dos tendencias en igualdad de condiciones, ya que son once de los entrevistados los que plantean una opción y once los que plantean otra. Se podría por tanto decir que la mitad pagan por proyecto presentado por el profesional o la agencia y la otra mitad, un *fee* que depende de cada uno de ellos es mensual, trimestral o incluso anual. Como casos minoritarios se destacan dos encuestados que afirman que lo que contratan son medios únicamente y por tanto, ellos pagan directamente al medio y la agencia “vive” del porcentaje que el medio les da y que desconocen cuál es. En un caso concreto, en el que el servicio es diseño de producto, también se remunera al diseñador con unos *royalties* en función de las ventas del producto diseñado para la empresa.

Respecto a si están o no contentos con la fórmula de remuneración, la inmensa mayoría afirma que sí o que por lo menos, desconocen si existe alguna otra más adecuada. En dos casos apuntan que les gustaría remunerar en base a los resultados obtenidos en las acciones de comunicación, sin embargo ambos son conscientes de la dificultad que entraña por lo complicado que es ver los resultados en comunicación. Uno de ellos, opina

que se podría establecer una fórmula mixta en la que por lo menos la remuneración en base a objetivos sirviera como incentivo.

#### **7.4.3.1.8.- Qué tareas solicitan.**

**Pregunta formulada:**

**24.- Del siguiente listado de tareas ¿Cuáles solicitan a una agencia o consultor de comunicación?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 21)**

- **Investigación previa y posterior a las acciones de comunicación.**

La inmensa mayoría, veinte de los entrevistados, nunca solicita al profesional de la comunicación investigación ni previa, ni posterior a la puesta en marcha de acciones. La mayoría porque opina que es cara y no está entre sus prioridades, en otros casos también destacados cuantitativamente porque la realizan ellos directamente, aunque confiesen que se trata de una investigación “casera” y en un número inferior de entrevistados, dos concretamente, utilizan para la investigación a sus respectivos Institutos Tecnológicos.

Por el contrario hay dos entrevistados que sí que encargan investigación a sus agencias y un único caso que confirma que la realizan conjuntamente tanto la agencia como la empresa.

- **Apoyo en la determinación de objetivos de comunicación.**

Diecisiete de los entrevistados no solicitan a la agencia determinación de objetivos ya que son ellos, los que los dan a los profesionales, aunque en algún caso aislado, confiesen que les cuesta mucho determinarlos, que desconocen cómo marcar objetivos de comunicación.

En cuatro ocasiones la respuesta ha sido afirmativa, ya que la agencia es quien determina conjuntamente con la empresa los objetivos y sólo en un caso, afirman que es la agencia la que les marca los objetivos de comunicación.

- **Desarrollo de la estrategia de comunicación.**

En el tema de la estrategia de comunicación sucede un poco lo mismo que en la determinación de objetivos, dieciséis entrevistados confirman que no piden a la agencia estrategia, que son ellos los que les dicen qué es lo que quieren hacer. De nuevo, cuatro confirman que la desarrollan junto con la agencia y tan sólo en dos ocasiones se ha afirmado que es la agencia la que la determina totalmente.

- **Desarrollo de la creatividad.**

Aquí se invierten totalmente las respuestas anteriores ya que diecisiete entrevistados afirman que sí solicitan a los profesionales el desarrollo de la creatividad, frente a uno sólo que no la solicita. Por el contrario, hay cuatro entrevistados que dicen desarrollarla conjuntamente y coincide que son empresas que tienen en plantilla a diseñadores gráficos como sucede en varios de los sectores entrevistados, por ejemplo el calzado.

- **Desarrollo del plan de medios.**

En esta cuestión las opiniones son prácticamente opuestas al 50%, un poco más de la mitad de los entrevistados sí solicita a la agencia el plan de medios y la otra mitad no lo solicita. Entre los que no lo solicitan aproximadamente la mitad es porque lo asumen ellos y la otra mitad de los encuestados, es porque no hacen plan de medios.

- **Producción e implementación de las acciones de comunicación.**

Diez de los entrevistados afirma que sí solicita a la agencia la producción e implementación de las acciones de comunicación, frente a cinco que afirman lo contrario. En seis casos la respuesta es que lo realizan conjuntamente. Aquí se detecta la iniciativa empresarial de estos sectores por asumir ellos directamente, en la medida de sus posibilidades todo el trabajo que puedan sea o no de comunicación.

- **Evaluación de las acciones de comunicación.**

Aquí de nuevo se viene a confirmar que la investigación no entra en sus prioridades, ni siquiera a la hora de conocer el éxito de las acciones que ponen en marcha, ya que doce de los entrevistados confirman que no solicitan esta actividad a la agencia. La mayoría confiesan que no se hace y en tres casos afirman asumirla ellos de una forma muy sencilla como por ejemplo analizar únicamente las ventas del periodo o las contestaciones que tienen a un anuncio de una revista. Sin embargo, siete de los entrevistados confirma que la evaluación la realizan conjuntamente agencia-empresa aunque también confiesan algunos que la realizan de manera muy informal.

- **Otras. Citar cuales.**

Ninguno de los entrevistados cita otras tareas que pueda llegar a solicitar a la agencia.

#### **7.4.3.2.- ¿Realizan auditorías de comunicación o algún tipo de investigación sobre la materia?**

**Pregunta formulada:**

**25.- ¿Han puesto en marcha en algún momento una auditoria de comunicación o han realizado algún tipo de investigación que les ayude a tomar decisiones en comunicación?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 22)**

Veintitrés de los entrevistados afirman rotundamente que nunca han puesto en marcha una auditoría de comunicación, pero de todos estos, catorce afirman que sí realizan algún tipo de investigación para tomar decisiones a nivel de comunicación. De nuevo, aparecen los institutos tecnológicos de cada sector, como fuente importante para llevar a cabo investigación o hacer consultas a investigaciones ya realizadas por ellos. Respecto a los argumentos que esgrimen los que nunca han hecho auditoría de comunicación, en uno de los consultados, afirma que como no hay una regulación al respecto, algo que sí sucede en otro tipo de auditorías pues no la ponen en marcha. Otro afirma directamente que tienen otras prioridades en la compañía y otro, que algún día habrá que hacerla ya que puede ser beneficioso. Otro afirma que no les ha preocupado el tema puesto que han vendido mucho y por tanto, no lo han necesitado. A otro entrevistado esta pregunta le produce incertidumbre ya que ha firmado una campaña con una agencia de comunicación, un paso decisivo para su empresa y nadie, le ha hablado de la necesidad de poner en marcha esto previamente.

Sin embargo, dos de los entrevistados afirman que sí han realizado este tipo de auditoría y otro, afirma que sí que ha puesto en marcha una auditoría pero de marketing, y confirma, que los datos fueron para él muy valiosos, pero que no le han dado continuidad y ahí está el problema.

#### **7.4.3.2.1.- ¿Llevan a cabo auditorías en otros ámbitos?**

**Pregunta formulada:**

**26.- ¿Llevan auditorías periódicas en otros ámbitos de la empresa como producción, calidad, finanzas, medioambientales, etc.?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 23)**

A los nueve entrevistados que contestaron que no habían llevado a cabo auditoría de comunicación y tampoco realizaban ningún tipo de investigación para tomar decisiones a nivel de comunicación, se les hacía esta pregunta. Pues bien, siete de ellos sí llevan auditorías periódicas en otros ámbitos de la

empresa como calidad, finanzas, medioambiente y seguridad laboral. Y sólo dos entrevistados confirman que no llevan a cabo ninguna auditoría empresarial de ninguna clase.

#### **7.4.3.2.2.- Qué tareas de investigación realiza su empresa.**

**Pregunta formulada:**

**27.- De las siguientes tareas de análisis e investigación que citamos a continuación ¿Cuáles tiene su empresa desarrolladas y cuáles no?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 24)**

Esta cuestión ha sido planteada a aquellos catorce que han afirmado llevar a cabo algún tipo de investigación para poder tomar decisiones en materia de comunicación, aunque no auditoría de comunicación.

- **Análisis de cifras de ventas y evolución de su cuota de mercado.**

Todos han realizado este tipo de análisis.

- **Análisis del escenario competitivo y las ventajas frente a competencia.**

Todos han realizado este tipo de análisis, aunque una minoría afirma haberlo hecho de una manera “casera”.

- **Análisis de los entornos (tecnológicos, políticos, ecológicos, etc.)**

Once entrevistados han realizado este tipo de análisis y tres no lo han hecho. De los once, uno afirma que las normas ISO ayudan mucho a realizarlo y otro, dice que lo hace principalmente de cara a la exportación.

- **Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades)**

Prácticamente todos han realizado este tipo de análisis, todos menos uno.

- **Análisis de su identidad visual corporativa.**

Prácticamente todos han realizado este tipo de análisis, todos menos dos. Lo han realizado a la hora de actualizar su identidad visual o realizar adaptaciones para diferentes países, en el caso de un entrevistado concretamente.

- **Análisis de su identidad corporativa y/o de su cultura interna.**

En esta cuestión no hay tanta unanimidad de hecho, la mitad sí lo tienen realizado el análisis y la otra mitad no. De los siete que lo han realizado uno afirma que fue hace once años y desde entonces no han actualizado nada, otro afirma haberlo hecho con una empresa externa. Y otro, realiza una reflexión de por qué lo puso en marcha, ya que se dio cuenta que no era posible comunicar de cara al exterior una cosa y que internamente el personal no contribuyera a potenciarlo, para poner en marcha este análisis y sus correspondientes acciones posteriores ha contratado a una empresa de recursos humanos especializada.

- **Imagen corporativa de la empresa entre los públicos más relevantes.**

Nueve entrevistados afirman haberlo llevado a cabo y cinco no. De los que sí lo han realizado varios lo han hecho de manera “casera” o “intuitiva” sin excesivo rigor y otro dice que hace mucho tiempo que lo puso en marcha y no lo ha actualizado.

- **Análisis de la evolución en el tiempo de los conceptos creativos.**

Ocho afirman llevar este tipo de análisis en sus empresas y seis no lo hacen. Los que sí, lo ponen en marcha cada vez que se plantean un nuevo anuncio o campaña ya que deben revisar qué se ha realizado anteriormente.



- **Notoriedad y posicionamiento de marca.**

La mitad de los entrevistados, siete, lo han puesto en marcha y la otra mitad no. De nuevo, de los que lo han realizado, varios afirman hacerlo de manera “casera” e “intuitiva”.

- **Identificación de los públicos (internos y externos) de la empresa y análisis de sus motivaciones, hábitos de compra, satisfacción, etc.**

Ocho afirman que sí que lo hacen y seis que no. De los ocho que lo hacen dos especifican que tan sólo lo hacen de cierto tipo de público, uno de los distribuidores y otro de los prescriptores de su producto. De nuevo un entrevistado recuerda que los institutos tecnológicos realizan investigaciones frecuentes sobre estos temas. En otro caso se afirma que se realiza pero sin demasiado criterio y finalmente, dos entrevistados afirman que son los comerciales los que le traen este tipo de información, pero que en muchas ocasiones se equivocan puesto que estos se dejan llevar por las demandas de sus clientes, los distribuidores.

- **Pre-test de campañas de comunicación.**

Esto sólo lo realizan cinco de los catorce y nueve afirman no realizarlo nunca. Uno de ellos, relata que lo realiza con sus comerciales y representantes y otro, dice que lo intenta hacer pero no siempre lo consigue.

- **Medición eficacia comunicativa (retorno de la inversión, etc.)**

Sin embargo, se invierten las cifras cuando se habla del post-test y son diez entrevistados los que sí lo realizan y tan sólo cuatro los que no, que argumentan no tener recursos para ello. De los que sí lo hacen insisten en que lo hacen personalmente de manera “casera” e “intuitiva”, otros que sólo lo hacen de las ferias a las que asisten, otros a través de sus comerciales que

toman el pulso y finalmente, hay dos que afirman hacerlo a través de las ventas obtenidas.

- **Investigación para la planificación de medios.**

Cinco entrevistados afirman que sí llevan a cabo este tipo de investigación, pero que más que ellos lo realiza la agencia con la que trabajan. En nueve casos por el contrario afirman no realizarlo nunca.

- **Otras. Citar cuales.**

Ninguno de los entrevistados cita otras tareas de investigación que lleven a cabo.

#### **7.4.3.3.- ¿Tienen plan de comunicación?**

**Pregunta formulada:**

**28.- ¿Tiene su empresa un Plan de Comunicación o por lo menos, aunque no sea un plan formal, tienen actividades de comunicación establecidas de forma periódica? En caso de tener Plan de Comunicación ¿Está por escrito?  
FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 25)**

Entre los entrevistados, veinte empresas no tienen plan de comunicación realizado y menos por escrito, sin embargo de estas veinte organizaciones, dieciocho sí que por lo menos tiene ciertas actividades establecidas periódicamente. Estas actividades planificadas, en las que afirman tener hecho el calendario aunque no por escrito, son en su mayoría la asistencia a ferias y el lanzamiento de novedades de producto y en algunos casos la asignación de presupuestos. De estos veinte entrevistados, dos afirman que deberían haber hecho ya la planificación por escrito igual que lo hacen en otros ámbitos de la empresa y que de este modo asegurarían una mayor eficacia en la gestión. Las dos empresas que afirman no tener ni siquiera cierta planificación, lo justifican diciendo en un caso, que no les interesa

hacer esfuerzos en comunicación ya que dudan de la eficacia de la misma para su compañía y en el otro, dicen que su único medio de comunicación es el *packaging* y por tanto, esto lo tienen controlado a través del diseño.

En el otro extremo están situadas ocho empresas que afirman tenerlo hecho y por escrito, aunque una de ellas lo tiene incluido en el plan de marketing. En el caso concreto de la interprofesional Intercitrus, esto lo tienen como una obligación puesto que son campañas cofinanciadas por la Unión Europea, con costes muy elevados y lo deben tener todo muy justificado.

#### **7.4.3.3.1.- ¿Qué otros planes tiene desarrollados?**

**Pregunta formulada:**

**29.- ¿Qué otros planes tiene desarrollados su empresa, en qué materias o ámbitos empresariales?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 26)**

Seis empresas afirman no tener desarrollado, ni por escrito, algún tipo de plan empresarial. Sin embargo, veintidós empresas sí tienen otros planes empresariales, que por número de apariciones se pueden establecer las siguientes preferencias:

Trece empresas afirman tener desarrollado el plan de calidad, nueve empresas el plan financiero y de inversiones, cuatro el plan estratégico y sólo citado por tres empresas, los planes comerciales, de logística y seguridad laboral. Tan sólo citados en una ocasión el plan medioambiental, el de deslocalización de la producción, el de I+D+i, el de recursos humanos, el de procedimientos, desarrollo de producto y el de viabilidad. Aunque por el contrario, tres empresas afirman tener todos los ámbitos de la compañía planificados.

#### **7.4.3.3.2.- Aunque no tengan plan de com. ¿Asignan recursos y llevan a cabo alguna acción?**

**Pregunta formulada:**

**30.- Aunque no tengan plan de comunicación formal o informal ¿Asignan recursos y llevan acciones puntuales y esporádicas, como algún anuncio, etc.?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 27)**

Esta pregunta era planteada a los ocho que afirmaban que no tenían planificación alguna y a alguna empresa más que aunque decían que sí tenían cierta planificación, sus explicaciones hacían ver que estas eran muy sencillas. Ante esta cuestión planteada once empresas afirman que sí asignan recursos a ciertas actividades entre las que de nuevo destacan las ferias y el diseño y lanzamiento de productos.

Este hecho uno de los entrevistados lo justifica diciendo que no tiene recursos económicos y personales para poder planificarlo. Otro afirma que lo tratan en reuniones y que si recopilaran los informes de reunión posiblemente quedara reflejado el plan y otro finalmente afirma que sí lo hace aunque no sea por escrito.

#### **7.4.3.3.3.- Quién dirige y elabora el plan.**

**Pregunta formulada:**

**31.- ¿Quién dirige y participa en la elaboración del Plan de Comunicación de su empresa? y ¿Cuentan con consultores externos en la elaboración? y ¿Está vinculado a cualquier otro plan de la empresa?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 28)**

Esta cuestión es planteada tan sólo a aquellos ocho entrevistados que han confirmado que sí tienen plan de comunicación por escrito, donde queda reflejado que para su elaboración en la mayoría de los casos está directa o indirectamente metida la gerencia o dirección comercial. En dos casos sólo dirección y en cinco, combinaciones de dirección con comunicación, dirección

con marketing y en tres de estos cinco dirección con comercial. Sólo tres empresarios tienen consultores externos para su colaboración. Otra empresa afirma realizar reflexiones estratégicas cada cuatro o cinco años. Y dos vinculan el plan de comunicación al plan estratégico en un caso y en otro al plan comercial.

#### **7.4.3.3.4.- Qué difusión hacen del mismo.**

**Pregunta formulada:**

**32.- ¿Qué difusión interna hacen de su Plan de Comunicación?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 29)**

Cinco empresas hacen tan sólo la difusión interna del mismo, a través del tablón de anuncios, la comida de Navidad o en la intranet. Una empresa tan sólo lo da a conocer a los proveedores, otra, al departamento comercial y la última, a la comercial y también a dirección.

#### **7.4.3.3.5.- Qué programas de com. corporativa.**

**Pregunta formulada:**

**33.- Del siguiente listado de técnicas y medios de comunicación, me podría indicar cuáles utilizan de forma habitual en su sector/en su empresa y cuáles no.**

**FORMULADA PARA ASOC. (preg. 9) y FORMULADA EMPRESAS (preg. 30)**

Ante esta cuestión, de nuevo formulada tanto a las asociaciones empresariales como a las empresas, se diferenciarán ambas respuestas situando primero la respuesta de las asociaciones, ya que hablan en general del sector y el segundo lugar, la respuesta de las empresas que muestran sus experiencias particulares.

- **Comunicación interna (convenciones internas, manual de procedimientos, manual de bienvenida, intranet, etc.)**

## RESPUESTA ASOCIACIONES

Las pequeñas empresas, que se debe recordar son la mayoría dentro de los sectores estudiados, en la opinión de todas las asociaciones actúan de un modo muy familiar y al tener pequeñas plantillas no se plantean actuaciones en este sentido porque no las ven necesarias. La única acción que llevan a cabo de forma puntual y que se podría enmarcar en el ámbito de la comunicación interna son sencillas reuniones o convenciones, con los representantes o con la red comercial, que maticemos que no suelen formar parte de la plantilla aunque sí sean representantes de las empresas en el mercado. Normalmente estas se convocan aprovechando el marco de las ferias sectoriales donde tienen ocasión una vez al año, de reunirse todos los miembros de la plantilla pero sólo los que tienen una clara vinculación a las labores comerciales de la empresa.

Las medianas empresas, una minoría frente a las pequeñas dentro del ámbito de estudio, sí empiezan a plantearse estos temas puesto que sus plantillas son algo más numerosas y ven necesario para un correcto funcionamiento, establecer unos flujos de comunicación eficaces dentro de la organización. De momento, las acciones en este sentido no van más allá de garantizar los flujos de comunicación.

La única asociación que afirma que sí que se llevan a cabo acciones en este sentido, aunque quizá las compañías no lo denominen como comunicación interna, es la del sector cerámico lógicamente porque su plantilla media ronda los cien empleados lo que hace que la comunicación interna, sea una necesidad en este tipo de estructura más compleja de lo habitual, según nos puntualiza.

## RESPUESTA EMPRESAS

Veintidós de los entrevistados responde que sí llevan acciones de comunicación interna en sus empresas, frente a seis que niegan llevar alguna actuación en este sentido. Lo que sí se detecta, es lo que avanzaban las asociaciones, una simplificación de lo que conlleva la gestión de la comunicación interna, a organizar convenciones o reuniones con el departamento comercial de la compañía, concretamente en siete de los casos que afirman llevar a cabo acciones en este sentido. Una empresa relata que como son pequeños la gestión es muy sencilla y familiar y en otro caso que la gestión está en manos de la dirección, frente a otras seis empresas en las que estas tareas son asumidas por el departamento de recursos humanos y en otras cinco empresas, por el departamento de calidad, que por lo que relatan, juega un papel fundamental en la gestión interna del personal. Destacar el relato de un responsable de marketing que afirma estar introduciendo poco a poco cambios en una empresa, en la que se debían cerrar los despachos todos los días y el secretismo entre departamentos era continuo.

- **Comunicación con instituciones y asociaciones (encuentros individuales, información de novedades, etc.)**

#### RESPUESTA ASOCIACIONES

La mayoría de las asociaciones entrevistadas, cinco concretamente, afirman que las empresas de sus sectores no tienen una comunicación fluida ni con las asociaciones empresariales, ni con las de otro índole y mucho menos, con las instituciones. En el caso concreto de las relaciones con instituciones, son las propias asociaciones empresariales las que asumen esta responsabilidad de mantener una relación constante con las administraciones, con la finalidad de proteger y defender los intereses de sus representados. Es más, hay alguna queja de que ni siquiera en ocasiones encuentran el apoyo oportuno de las compañías cuando de lo que se trata es de defender sus propios intereses.

No obstante, admiten que hay ciertas excepciones pero que son escasas y que en general, se trata de sectores muy cerrados, donde hay una competencia

feroz, que les hace ser empresas excesivamente reservadas siquiera para dar en ocasiones los datos de facturación que además, son públicos. Esto les hace acudir o solicitar la ayuda, por ejemplo, de las asociaciones empresariales o de los institutos tecnológicos, sólo cuando se ven muy necesitados y en temas específicos como pueden ser cuestiones de propiedad intelectual, aspectos tecnológicos, novedades legislativas, etc. y también en temas donde ven que pueden obtener una rentabilidad clara como ayudas y/o subvenciones. De hecho, hay ciertos servicios que ofrecen las asociaciones y que no son aprovechados en absoluto por las empresas, por ejemplo la asistencia que les dan para facilitarles las relaciones con los medios de comunicación que abarca desde la redacción de notas de prensa, contactos en los medios de comunicación, asesoramiento sobre cuáles pueden ser los temas de interés para ciertos medios, hasta un *clipping* diario con temas de relevancia para el sector.

Frente a esta opinión mayoritaria debemos recoger que dos de las siete entrevistas realizadas, por el contrario, consideran que sus asociados sí que llevan una comunicación fluida con las asociaciones sectoriales y con los institutos tecnológicos que les dan soporte. Sin embargo, en el caso de las instituciones coinciden en que son ellos los que asumen la comunicación con estas, pero respecto a las asociaciones la relación es activa por parte de las empresas e incluso muchas de ellas, tienen dentro de la dirección general un representante para estas cuestiones concretas.

## RESPUESTA EMPRESAS

Contrasta la respuesta de las empresas puesto que la inmensa mayoría, veintitrés de las entrevistadas afirma rotundamente que sí que llevan a cabo una gestión en este sentido, frente a cinco que afirman que no. Lo que sí que es cierto, es que en muchos casos se detecta que reducen el tema de la relación con instituciones a estar asociados y asistir a las reuniones, lo cual hace dudar de que la respuesta esté en la línea de lo que se pretendía dar a entender. De los que afirman que sí realizan una comunicación con las



instituciones, trece destacan que es la dirección general de la empresa la que gestiona estos temas, frente a siete que delegan según el tema en un departamento o una persona distinta cada vez. Destacan dos responsables de marketing que afirman que aunque el portavoz en estos temas es la gerencia, ellos son los que preparan la intervención de la dirección en según qué foros y además, incluso les escriben el discurso.

- **Comunicación de acciones de responsabilidad social corporativa (políticas medioambientales, en el ámbito de lo social, ética, etc.)**

## RESPUESTA ASOCIACIONES

Antes de plantearse si las empresas objeto de estudio, llevan a cabo comunicación acerca de este tipo de actividades, hay que confirmar primero si realizan o no acciones de responsabilidad social corporativa y a posteriori, determinar si llevan a cabo acciones de comunicación en este sentido.

De nuevo, la mayoría de los entrevistados, cinco concretamente, afirman que las empresas de los sectores representados, no llevan a cabo acciones de esta índole ni invierten en estas cuestiones, principalmente por la dimensión de las mismas y la situación por la que atraviesan, que no les permite tener sensibilidad social en muchas ocasiones, afirman. No obstante, se debe poner una nota de atención en que por parte de las propias asociaciones sectoriales, consejos de industria e instituciones tanto a nivel Comunidad Valenciana, nacional, incluso europeo e internacional, se están poniendo en marcha gran cantidad de iniciativas que sí consideran o catalogan en un principio, como acciones de responsabilidad social corporativa.

Sin embargo, antes de detallar estas iniciativas se debe poner el acento en dos cuestiones:

1.- Pese a la pretensión de magnitud de las mismas, como ahora se verá, y el carácter generalista, estas acciones son aisladas e independientes unas de

otras y además, se enmarcan en cada uno de los sectores empresariales sin apreciarse coordinación al respecto, con lo que muchas veces están defendiendo intereses comunes por caminos distintos y esfuerzos dispares.

2.- Estas acciones nacen con una motivación clara, defenderse de la agresiva competencia de los países de economías incipientes y que como tales, vulneran en muchos casos los derechos fundamentales del hombre, lo que denominan los entrevistados, competencia desleal. Está claro que estos competidores juegan con diferentes reglas y los fabricantes españoles al estar en pleno proceso de deslocalización de la producción y crecimiento importante de las importaciones, se han dado cuenta que no pueden tolerar, ni verse afectados a nivel de imagen, por ciertos hábitos productivos que no respetan los mínimos exigidos en nuestro país. Esto hace que se ponga en duda, por parte de las propias asociaciones, si realmente se puede o no catalogar como responsabilidad social corporativa ya que aunque su origen es la defensa de unos valores sociales, la finalidad es defensa comercial.

De nuevo en este apartado se considera idóneo el diferenciar las acciones por sectores ya que como ha sido apuntado anteriormente, cada sector lleva a cabo unas iniciativas diferentes que conviene conocer.

#### ACCIONES PROMOVIDAS POR SECTOR DEL JUGUETE A NIVEL INTERNACIONAL:

A estas dos iniciativas que se presentan a continuación, están adheridos tanto fabricantes de juguete, distribuidores como industrias auxiliares.

A.- FECHA CIERTA. Consiste en un código deontológico de buenas prácticas comerciales donde se pone el acento en las condiciones laborales, de la mano de obra empleada tanto por el propio fabricante, como por todos los proveedores con los que trabaja y a los que subcontrata. A raíz de este código, se han desarrollado todos los elementos oportunos para poder llevar a cabo auditorias que verifiquen estas cuestiones (formación de auditores, acreditación de empresas que pueden auditar, documentación oportuna,

etc.). Además se ha puesto en marcha una campaña de comunicación a nivel internacional entre los empresarios jugueteros para que vayan ellos mismos comprometiéndose y marcando la fecha, a partir de la cual garantizan no trabajar con ningún proveedor que no esté auditado por este código.

B.- FUNDACIÓN CARE. Esta fundación se encarga de la formación y sensibilización en mercados donde se pueda estar utilizando mano de obra infantil, con la finalidad de erradicarla. Afirma el entrevistado, que sería denigrante, además de poco ético, que un sector que fabrica juguetes para niños, en su fabricación utilizara y explotara mano de obra infantil.

Respecto a la comunicación de estas acciones, sí que ha habido iniciativas en este sentido, ya que los fabricantes consideran que se debe hacer una difusión de estas iniciativas tales como poner un distintivo en los stand de feria donde los fabricantes que estén adheridos puedan identificarse, etc. pero todavía no se ha materializado en ninguna acción concreta.

Frente a esta realidad, hay otro entrevistado que afirma que no debe haber comunicación de este tipo de acciones, si realmente en su esencia no persiguen unos objetivos comerciales.

#### ACCIONES PROMOVIDAS POR LA ASOCIACIÓN DEL SECTOR TEXTIL:

Frente a las iniciativas anteriormente descritas que trataban de poner un sello de distinción a ciertas empresas, el sector textil desde la propia asociación sectorial está promoviendo dos iniciativas similares con dos marcas distintivas, bajo unos parámetros concretos que persiguen diferentes finalidades como ahora se verá.

A.- *MARCA MADE IN GREEN*. Esta marca promovida por la propia asociación textil defiende y tiene tres elementos o áreas de trabajo, por un lado componentes medioambientales, también de calidad de productos y finalmente de respeto a los derechos humanos. No obstante, de momento es

una iniciativa que está en fase de desarrollo y no ha terminado todavía de materializarse principalmente el alcance que va a tener.

B.- *MARCA ETHICA-TEX*. Esta marca también iniciativa de la asociación textil pretende potenciar la defensa de la propiedad industrial. Pese a esto, tampoco se ha plasmado de momento en actuaciones concretas.

Acerca de la promoción o comunicación de estas nuevas marcas sí se pretende poner en marcha campaña con la finalidad de que haya un conocimiento por parte del consumidor y pueda ser en un futuro un elemento más o motivación a la hora de tomar la decisión de compra. De hecho, afirma el entrevistado que está por ver si el consumidor finalmente valora estas iniciativas, pues si no es así, no tendrá ninguna relevancia, bajo su punto de vista, que se pongan en marcha estos distintivos.

#### ACCIÓN A LA QUE SE HAN ADHERIDO EMPRESAS DEL SECTOR CERÁMICO:

A.- *AGENDA 21*. Esta es una iniciativa llevada a cabo por la propia Unión Europea y a la que están adheridas diversas empresas del sector cerámico. Esta Agenda 21 incluye temas medioambientales y acciones sociales.

La reflexión que se lanza desde la propia asociación es que este tipo de actuaciones están indicadas para empresas con marca de cara al consumidor final y sin embargo, no servirían para empresas que no han dado este salto.

Como se había indicado al principio de esta pregunta sobre las acciones de responsabilidad social corporativa y su comunicación, sólo eran cinco de los entrevistados los que afirmaban claramente que las empresas de sus sectores no llevaban a cabo actuaciones de este tipo y menos comunicación de las mismas. Sin embargo, dos de los entrevistados han afirmado que sí se hacían ciertas actuaciones en la materia por parte de las empresas de su sector, una afirmación no excesivamente concluyente como ahora se verá a través de las matizaciones oportunas.

Una de las asociaciones que ha afirmado que sí existen ciertas empresas, nos confirma que es un tema incipiente de hecho, en estos momentos se encuentra realizando una campaña de sensibilización en torno a estos temas de cara a sus asociados a través de jornadas de formación. La otra asociación que afirma que sí se llevan acciones en este sentido, sin embargo en su respuesta se detecta cierta confusión terminológica en lo que se puede denominar acciones de responsabilidad social corporativa, que son confundidas con exigencias legales que toda empresa debe cumplir por un lado, como son convenios colectivos con sindicatos, respetar los porcentajes de emisiones de humo de las fábricas, etc. y por otro lado, patrocinios locales puntuales, como pueden ser la colaboración en fiestas locales, decoración de rotondas de los polígonos o poblaciones limítrofes a la industria, etc. que en ningún caso podrían ser catalogados de acciones con fines sociales.

#### RESPUESTA EMPRESAS

Esta confusión con el significado de acciones de responsabilidad social corporativa también ha sido detectada entre las empresas entrevistadas, en las que muchas de las que afirman que sí llevan a cabo acciones de este tipo, catorce concretamente, algunas dan de ejemplo, el cumplimiento de exigencias legales como la limitación de emisiones de CO2 a la atmósfera, otras, temas relacionados con el patrocinio deportivo, y otras, adherirse a programas como el de Fecha Cierta del juguete o el *ETHICA-TEX* del textil, que más bien vienen motivados por la defensa de sus intereses comerciales. Incluso en algunos casos, estos últimos proyectos son exigencia del propio distribuidor que no se va a arriesgar a vender productos de fabricantes que lo le garanticen el cumplimiento de la normativa en materia de seguridad laboral, y menos, asuntos tan graves como la explotación de mano de obra infantil. Con lo que se debe poner en cuarentena el dato de que son catorce las empresas que llevan a cabo actividades de RSC. En cambio las otras catorce entrevistadas, han afirmado que no llevan acciones de este tipo.

Una minoría, siete concretamente de las catorce que afirman realizar acciones de RSC, sí tiene claro el significado y afirman, que sus empresas realizan muchas acciones en este sentido, sobre todo en sus entornos más próximos, pero que consideran que no deben ser comunicadas o por lo menos, no al público exterior y sí, en algunos casos, entre el personal interno de la empresa. Dos de los entrevistados concretamente opina, que este tipo de acciones deben llevarse desde el terreno personal y no empresarial.

- **Comunicación de marca y producto (publicidad en el punto de venta, publicación de catálogos, promociones de ventas, etc.).**

#### RESPUESTA ASOCIACIONES

Ante esta cuestión, sí que existe absoluta unanimidad de hecho, todos los entrevistados coinciden en que se trata de un aspecto en el que todas las empresas tienen gran interés y es donde más esfuerzo hacen independientemente del tamaño de la empresa. En este sentido, las inversiones más relevantes van destinadas a acciones publicitarias, catálogos, ferias, promoción de las propias ferias, lanzamiento de novedades, publicidad en el punto de venta e incluso, aunque es una minoría algunos están introduciéndose en la creación de una distribución propia para obtener un mayor control de la comunicación de marca y producto.

#### RESPUESTA EMPRESAS

Esa misma unanimidad se encuentra entre las empresas entrevistadas ya que veinticinco afirman sí llevar a cabo acciones de este tipo y es el programa donde son más activos. Por el contrario, hay tres empresas que no llevan a cabo comunicación de marca y producto. Cabe puntualizar que se sienten más cómodos hablando de comunicación de producto que de marca.

- **Relaciones con los medios de comunicación (notas de prensa, visitas a fábrica de los periodistas, etc.)**

## RESPUESTA ASOCIACIONES

También aquí todos coinciden que sólo las grandes empresas llevan una relación más o menos fluida con medios de comunicación generalistas, económicos, especializados, sectoriales, etc. y atestiguan, que estas grandes compañías sí que tienen capacidad de generar noticias relevantes para los medios, cosa que ponen en duda de las más pequeñas. De hecho, afirman que tanto las medianas empresas como las pequeñas no llevan en ningún caso una relación con los medios generalistas y económicos. Con los medios especializados o revistas sectoriales quizá se empieza a encontrar alguna excepción, pero normalmente se trata de colaboraciones puntuales en la mayoría de los casos propiciadas por la propia publicación, más que por la empresa. Se sabe que hay revistas, principalmente sectoriales, que a cambio de una página de publicidad ofrecen cierto apoyo redaccional a las empresas que las contratan, y este, es el tipo de colaboración más habitual.

Son las propias asociaciones las que en este ámbito juegan un papel fundamental, ya que realizan una doble función de cara a las relaciones con los medios de comunicación. Por un lado, son portavoces y configuran la imagen global del sector con una constante relación con todo tipo de medios que tienen su confianza, ganada a base de una larga y fluida relación, caracterizada por la accesibilidad y transparencia en todas sus comunicaciones. Por otro lado, también las asociaciones prestan apoyo a las empresas a la hora de que estas de forma independiente lleven una comunicación con los medios, les redactan notas de prensa, les ponen en contacto con medios, les asesoran en la materia, etc. pero la mayoría de asociaciones, cuatro de las siete entrevistadas, se quejan de que estos servicios están infrautilizados.

En este sentido hay que mencionar acciones concretas organizadas por las asociaciones con la finalidad de propiciar un acercamiento y poner una plataforma para que las compañías que quieran y tengan noticias puedan

obtener una presencia en los medios. Este es el caso de la campaña de “Juguete Estrella de las Navidades” llevado a cabo por la asociación de jugueteros que aprovechan su capacidad de convocatoria en medios nacionales e internacionales para que sus asociados presenten las novedades en conjunto. También cabe destacar los almuerzos monográficos con periodistas, que la asociación del mueble organiza para que sus asociados cuenten sus experiencias en función del tema que se vaya a tratar.

Pues bien, pese a tratarse de iniciativas muy interesantes para las empresas, las asociaciones se quejan de la falta de participación e interés y afirman, que la comunicación con los medios es un tema que desborda a este tipo de organizaciones y que frente a la falta de hábitos y miedo a enfrentarse a ellos, prefieren no tener contacto.

Hay una afirmación por parte de una de las asociaciones que debe ser destacada y que asegura, que la relación con los medios de comunicación para su sector es peligrosa, se trata del sector agroalimentación. El motivo o su justificación, es la facilidad con la que se puede crear una crisis o alarma social en un sector tan sensible como el suyo y donde tienen experiencias previas en las que los medios más que ayudar han provocado y acrecentado una crisis que por ejemplo en España, no existía. Casos como el de la gripe aviar y las vacas locas donde en España no se ha confirmado ni un solo caso y sin embargo, la alarma mediática sin fundamento ha traído consecuencias terribles para muchos ganaderos y familias que han quedado arruinadas ante el descenso en picado del consumo de estos alimentos. Ante esta situación, la recomendación de la propia federación a la que representa, ante sus asociados es la de no comunicarse con los medios de forma individual y dejar, que sean las asociaciones las que tomen cartas en el asunto, y actúen de portavoces, cuando sea necesario.

**RESPUESTA EMPRESAS**



Sin embargo, la respuesta de las empresas es que veintitrés sí tienen una relación fluida con los medios de comunicación, el matiz viene en que sólo seis llevan esta relación de forma profesional, gestionada a través de empresas especializadas en la materia, gabinetes de prensa, agencias de relaciones públicas o agencias de publicidad. Una de ellas con motivo del 125 aniversario ha contado con la presencia de los Príncipes de Asturias en la celebración en sus instalaciones, lo que ha provocado un inmenso interés por parte de todos los medios. Por el contrario, las otras diecisiete, afirman que llevan la relación directamente con los medios especializados y no tanto con medios generalistas, lo que refutaría la opinión de las asociaciones. En un caso particular, una empresa relata que no se fía de los periódicos generalistas, puesto que distorsionan la realidad y cuentan muchas veces la historia tal cual les conviene a ellos.

- **Comunicación directa y personal (fuerza de ventas, marketing directo, marketing relacional, etc.)**

#### RESPUESTA ASOCIACIONES

Ante esta cuestión hay que apuntar que todos los entrevistados, relacionan la comunicación directa y personal con la labor comercial y la realizada por fuerza de ventas y aunque, la respuesta es afirmativa en todos los casos puesto que nos contestan que sí se llevan a cabo actuaciones de este tipo, ninguna de las asociaciones nos habla de la comunicación directa materializada en acciones de marketing directo y menos, en el caso de técnicas relacionales. Es más se afirma que quitando de actividades relacionadas con el área comercial y de ventas no se llevan a cabo actuaciones de ningún otro tipo, quizá dudan de si alguna empresa lleva a cabo alguna acción de marketing directo pero si lo hacen es de forma puntual y aislada.

Ante esta única lectura que se hace de esta tipología de comunicación, coinciden en que a la fuerza de ventas, las organizaciones de los sectores

tradicionales objeto de este estudio, les dan mucha importancia tanto si son plantilla propia de la organización como si son representantes multi-marca o multi-producto externos. De hecho, destacan la preparación y profesionalidad en el caso de uno de los entrevistados, de los equipos comerciales que tienen las empresas y la gran actividad que llevan a cabo organizando convenciones con clientes, presentaciones de producto, misiones comerciales en el extranjero, etc.

## RESPUESTA EMPRESAS

Los mismos resultados se dan entre las empresa ya que en veintiséis casos se afirma rotundamente que sí llevan a cabo una activa comunicación directa y personal con el cliente. Pese a citar en la formulación de la pregunta, otras opciones distintas a la fuerza de ventas, casi todos, diecinueve casos concretamente lo relacionan única y exclusivamente con la labor comercial. Argumentan que junto con la comunicación de producto, que no de marca, la labor comercial es uno de los puntales más importantes para estas compañías. Tan sólo dos empresas niegan llevar a cabo cualquier labor en este sentido.

- **Comunicación financiera (publicación de informes anuales, etc.)**

## RESPUESTA ASOCIACIONES

También aquí hay acuerdo absoluto a la hora de negar que hagan algún tipo de comunicación financiera, sólo se ciñen a lo estrictamente exigido por la ley es más, en algunos casos, hasta las asociaciones tienen dificultades para conocer ciertos datos que además son públicos, y acaban recurriendo al registro mercantil para conseguirlos de sus propios asociados. La solicitud de datos a sus agrupados viene justificada porque ellos como asociación, sí que publican cada cierto tiempo informes globales y datos relativos a la marcha del sector como la facturación global, la cuenta de resultados, las exportaciones y ahora también, las importaciones, etc. por la gran relevancia que están adquiriendo en los últimos años. Pero transmiten la impotencia que

sienten ante la dificultad de lograr esos datos, que deberían ser cedidos por las empresas de forma voluntaria.

Sólo se debe destacar la opinión particular de una de las asociaciones que afirma que no está bien visto publicar este tipo de información, ni cuando los resultados son malos, ni cuando estos son buenos, puesto que llevaría a pensar a los consumidores que, en el caso de que sean buenos resultados, pues que bajen los precios de sus productos.

#### RESPUESTA EMPRESAS

En las respuestas de las empresas se confirma como cierta esta percepción de ser reacios a transmitir cualquier dato financiero, puesto que veinticinco entrevistados afirman rotundamente que no llevan a cabo comunicación de este tipo de datos y muchos no lo ven conveniente, frente a tan sólo tres, que sí lo hacen. De estas tres, destacar a Intercitrus para quien es una obligación anualmente, realizar una justificación de sus cuentas y publicarlas, otra empresa destaca que lo hace pero sólo lo presenta a los bancos que son los realmente interesados en conocer los resultados y finalmente, la tercera empresa que ha respondido en afirmativo, dice que siempre que se lo pidan lo da pero que no toman ellos la iniciativa de comunicarlo y envían alguna nota de prensa con algún dato destacado. Destacan como se cumple con lo obligatorio y nada más.

- **Comunicación de crisis (manual de actuación en caso de crisis, clasificación de las posibles contingencias, etc.)**

#### RESPUESTA ASOCIACIONES

Todos los entrevistados coinciden en afirmar que ninguna de las corporaciones pertenecientes a los sectores objeto de estudio, tienen previstas actuaciones en este sentido, de hecho, cuando han pasado por una crisis y han acudido a la asociación en busca de ayuda la situación normalmente ya ha sido

insostenible y no había nada que hacer más que cerrar la empresa y poner a la propia asociación de pantalla.

Los que sí tienen previstas actuaciones en este sentido son tres de los siete representantes de las asociaciones entrevistadas que afirman, que ese tipo de funciones las asumen ellos y en caso de crisis de alguna empresa o del sector se convierten en referente. Un ejemplo de cómo asumen estas tareas las asociaciones es un manual de actuación elaborado por el sector del juguete, y que tienen todos los asociados, con pautas de actuación en caso de verse obligados a la retirada de un artículo con defecto. Otro ejemplo, podría ser el informe elaborado para todos los sectores pero por iniciativa de la asociación del sector iluminación cuando saltó la alarma en el momento en el que las importaciones llegaron a superar a las exportaciones, este primer informe terminó materializándose en los Planes de Competitividad promovidos por la *Conselleria d'Empresa, Universitat i Ciència* de la *Generalitat Valenciana*, donde claramente se indican las pautas de actuación que deben llevar a cabo las empresas para poder superar las dificultades actuales.

No obstante, el sector más sensible a las crisis y más concienciado, hacia las consecuencias desastrosas que pueden sobrevenirle es el de la agroalimentación. De hecho, tienen desarrollados diversos planes de actuación desde las asociaciones en función de los subsectores de los que se trate. Y además, las pautas las tienen claras y nos hacen partícipes de ellas, lo primero que hacen es designar portavoces en función de la tipología de crisis, se reúnen inmediatamente después con las administraciones públicas involucradas y tienen muy clara la importancia de mandar mensajes únicos y consensuados, etc. En este sentido están muy concienciados ya que han sufrido numerosas situaciones límite y todas las empresas, están sensibilizadas con las exigencias que deben tener con ellas mismas pero también, con el resto de los componentes de cada subsector ya que la crisis de uno acaba afectando directamente a todos.

Recalcar una de las aportaciones de una asociación por dispar al resto, ya que afirma no considerar pertinente la necesidad de tener un plan de actuación en caso de crisis, ya que bajo su criterio las actuaciones son de sentido común y sería imposible prever todas con contingencias que pueden ocurrir a cualquier empresa.

## RESPUESTA EMPRESAS

Las respuestas de las empresas van en la misma línea, ya que veinticinco afirman rotundamente no tener nada desarrollado en este sentido, frente a tres que sí afirman tener previstas acciones de cómo actuar en caso de crisis. Sin embargo, sus planes son más bien cómo realizar la retirada de un producto, etc. más que cómo comunicar y gestionar la información al respecto, en otro de los tres casos afirmativos tiene comité de crisis pero no manual por escrito, y muchos de los entrevistados, destacan los planes de actuación frente a una crisis desarrollados por sus respectivas asociaciones como único referente para ellos.

Destaca la opinión de dos entrevistados que afirman por un lado, que no cree que sea necesario actuar previamente en este sentido, puesto que no hay dos crisis iguales, y en otro caso, afirman que saldría de forma espontánea.

- **Comunicación corporativa (definición de identidad y análisis de la imagen corporativa, identidad visual de la empresa, etc.)**

## RESPUESTA ASOCIACIONES

Ante esta cuestión han expuesto dos tipologías de respuestas totalmente contrarias, ya que aunque la mayoría nos contestan que no se llevan acciones de este tipo, tenemos dos respuestas en el sentido contrario donde nos justifican incluso por qué sí se tienen trabajadas estas cuestiones concernientes a la propia corporación.

En opinión de cinco de las siete entrevistas realizadas confiesan que nadie de sus asociados tienen trabajadas estas cuestiones de comunicación corporativa, quizá advierten tres de estos cinco entrevistados, que como excepción podría ser que las tres o cuatro empresas más grandes con las que cuenta cada uno de los sectores tuvieran estos aspectos previstos. Se debe añadir que uno de los entrevistados puntualiza, que sí puede ser que se haga alguna acción de este calibre de forma aislada por parte de alguna empresa, en ciertas circunstancias especiales, como puede ser que reciban un premio o que celebren el aniversario de la empresa, etc. en estas situaciones sí que se establece una comunicación donde la protagonista es la propia organización y no el producto en sí.

En el otro extremo se encuentra la opinión contraria, refutada por dos de los entrevistados y estos aseguran que las empresas de su sector sí que tienen trabajados ciertos aspectos de la comunicación corporativa. Lo que explica que la mayoría de las empresas de sus sectores tengan definidas su misión, visión, valores corporativos, análisis sobre la satisfacción de los clientes con la gestión de la empresa, manuales de procedimientos, etc. y es que la mayoría de empresas tienen implantadas la ISO 9000 de Calidad y dentro de esta certificación, se incluyen ciertos temas en los que la comunicación corporativa también hace hincapié.

## RESPUESTA EMPRESAS

En cuanto a la respuesta de las empresas, dieciocho afirman que sí llevan a cabo acciones de comunicación corporativa y lo justifican algunas de ellas, como en el caso de las asociaciones, porque tienen implantadas las certificaciones de calidad tanto la ISO como la FQM, donde deben trabajar ciertos aspectos corporativos. Algunas de las respuestas afirmativas reducen la comunicación en este ámbito a realizar un catálogo corporativo o tener desarrollada su identidad visual, con lo que se detecta cierta confusión en el significado de esta cuestión. Uno de los entrevistados que afirma sí invertir en comunicación corporativa, confiesa que en ocasiones siente que es una

pérdida de tiempo para su organización puesto que estas actividades no se traducen en resultados rápidos como sucede con otras cuestiones. En el otro extremo se encuentran diez organizaciones que directamente confirman que no se ocupan de estos temas.

- **Patrocinio no comercial y/o mecenazgo.**

## RESPUESTA ASOCIACIONES

Cinco de los entrevistados, afirman que la inmensa mayoría de las empresas de su sector no realizan acciones de este tipo, tan sólo algún caso aislado por parte de empresas de gran tamaño y además, siempre entendido el patrocinio con fines comerciales y en el ámbito más próximo a la empresa, en el ámbito local. En ningún caso afirman que se trate de acciones de mecenazgo o con fines no comerciales, por el contrario ejemplifican afirmando que estas actuaciones vienen motivadas por actos no planificados en los que algún trabajador tiene un familiar en algún equipo local o los ayuntamientos piden colaboración para las fiestas locales, etc.

Por otro lado, dos asociaciones afirman que las empresas de sus sectores sí que realizan acciones de este tipo, pero cuando se les pregunta qué tipo de acciones realizan, nos contestan que patrocinan equipos de fútbol locales, equipos de baloncesto, sociedades musicales de los pueblos donde están desarrollando su actividad empresarial, convocatoria de algún concurso de diseño o dibujo, etc. Es evidente, que interpretan este tipo de acciones con actividades de patrocinio con fines comerciales.

## RESPUESTA EMPRESAS

Lo mismo sucede en el caso empresarial, puesto que la mayoría dieciséis entrevistados dicen que no llevan a cabo acciones de patrocinio no comercial o mecenazgo, frente a doce que afirman que sí lo hacen. De las empresas que lo hacen, la inmensa mayoría confunde este tema con patrocinios locales con

el fin de que haya una presencia de su marca comercial. Sólo se ha detectado un caso de una de las grandes empresas que tiene claro el significado y además, colaboran activamente con universidades, institutos tecnológicos, asociaciones, etc.

- **Lobbying (comunicación con poderes públicos, análisis de temas que pueden convertirse en oportunidades, etc.)**

## RESPUESTA ASOCIACIONES

Ante las acciones de lobbying hay unanimidad de nuevo, las siete asociaciones entrevistadas coinciden en afirmar que estas tareas de comunicación con poderes públicos las llevan directamente ellas, como representantes que son de sus sectores empresariales. Los motivos son evidentes en su opinión, ellas en representación de todo el sector tienen más fuerza, y más capacidad de negociación ante este tipo de estamentos, que cada una de las empresas de forma individual además, es una de las funciones básicas de las asociaciones la representación y defensa de los intereses del sector.

Se encuentran de nuevo varias críticas a la falta de colaboración de las compañías de los sectores tradicionales objeto de estudio, y es que hasta para actuar en representación del sector y por la defensa de sus propios intereses, las asociaciones se topan con la falta de apoyo de las empresas a la hora de abanderar ciertas reivindicaciones o por lo menos, poner rostro a aquellos motivos por los que se está luchando o negociando con los poderes públicos. Y es que esta situación denota que hay una carencia de grandes líderes en ciertos sectores, concretamente es la afirmación de dos de las siete asociaciones entrevistadas, que abanderan el sector, por el contrario, la mayoría son empresas familiares que tienen que hacer de todo y estas tareas, no entran en sus planes.

## RESPUESTA EMPRESAS



Dieciocho compañías afirman que no llevan a cabo acciones de lobbying, frente a diez que sí que llevan a cabo. De las respuestas afirmativas se encuentra alguna confusión aislada, concretamente dos entrevistados, respecto al significado y en otras, se afirma que es la asociación la que en su nombre lleva a cabo estas tareas.

#### **7.4.3.4.- Diferencian las acciones de comunicación comercial, de las de comunicación corporativa y comunicación interna.**

**Pregunta formulada:**

**34.- ¿Considera que las empresas de su sector diferencian las acciones de comunicación corporativa (aquella en la que la protagonista es la empresa y no el producto), de las de comunicación comercial o de producto y las de comunicación interna?**

**FORMULADA PARA ASOCIACIONES (preg. 10)**

Se puede afirmar que la diferenciación de estas tipologías de comunicación por parte de las empresas analizadas, es bajo el criterio de seis de los siete entrevistados nula, ya que afirman que las organizaciones tradicionales no son capaces de distinguir unas de otras por una clara falta de formación en la materia. De nuevo sale a relucir la dimensión de los negocios, principalmente familiares, y que actualmente la situación es complicada con lo que entre sus prioridades no está la comunicación y que además, entre sus miembros, es muy directa.

Sólo hay una voz discrepante ante la negación rotunda por parte de la mayoría de que sean capaces de diferenciar estos tipos de comunicación y es una de las asociaciones, que afirma lo contrario, que sí que son capaces de diferenciar la comunicación corporativa, de la comercial y de la interna y matiza que sí la distinguen pero de cara al distribuidor y no de cara al consumidor final de sus productos.

#### 7.4.3.5.- Estrategias de comunicación comercial.

##### 7.4.3.5.1.- Qué medios convencionales utilizan.

Pregunta formulada:

35.- De la siguiente lista de medios publicitarios/medios masivos me puede indicar ¿Cuáles utiliza de forma más habitual?

FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 31)

- Prensa diaria, revistas, dominicales.

La prensa es uno de los medios más utilizados por los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, especialmente las revistas especializadas en cada uno de dichos sectores, esto es lo que afirman veinte de los veintiocho entrevistados. En cambio, ocho responden que es un medio que no utilizan.

- Radio.

En el medio radio se invierten prácticamente las cifras anteriores, ya que tan sólo cinco entrevistados afirman invertir en este medio y dos de ellos advierten que es en radio local. Frente a estos, veintitrés empresas nunca invierten en radio.

- Televisión.

En esta cuestión se igualan más las cifras y un poco menos de la mitad, once encuestados afirman que sí llevan a cabo inversión en publicidad televisiva, aunque quizá la mayoría no de la forma habitual, a través del spot publicitario. Ya que cinco de los once, tiene presencia a través del *atrezzo* que ceden para series televisivas españolas donde decoran ambientes con sus productos a cambio de aparecer en los títulos de crédito. Otro de los que aseguran que utilizan el medio televisión lo hace a través de la *publicity* que

le generan los patrocinios que tiene, que le garantizan una aparición en distintos programas. Y otro de los entrevistados tiene contratadas vallas móviles en campos de fútbol y sus apariciones televisivas son a través de este otro medio, por tanto, contratación de espacios publicitarios televisivos tan sólo lo hacen cuatro de los entrevistados. Por el contrario, diecisiete empresas afirman no utilizar este medio.

- **Internet.**

La mayoría de los encuestados, veintidós, sí que utilizan este medio y además, confiesan que para ellos es muy importante frente a seis, que afirman no trabajar con él. Sin embargo, se aprecia como en la mayoría de los casos la única inversión es el tener un sitio web con información de sus productos y empresa. Hay un caso aislado que va más allá y está preparando un portal corporativo, con contenidos interesantes para sus clientes y que podrá tener cierta interactividad.

- **Exterior.**

Diecinueve de los entrevistados no utiliza el medio exterior nunca frente a nueve empresas que sí lo hacen. Las que invierten en exterior normalmente utilizan o el monoposte o la valla publicitaria, cerca de su empresa o sus puntos de venta más relevantes, sobre todo aquellos que tienen distribución propia.

- **Cine.**

La inmensa mayoría, veintitrés empresas, ve el cine como un medio muy lejano a sus intereses y tan sólo cinco empresas afirman tener presencia comunicacional. Tres de estos cinco casos lo hacen a través de la colaboración con productoras de cine donde de nuevo ceden *atrezzo* para ciertas películas a cambio de aparecer en los títulos de crédito, causalmente dos de ellas han aparecido en diversas películas de Almodóvar. Otra de estas empresas utiliza

el cine pero para hacer publicidad local de su tienda y la otra, es la única que utiliza el formato clásico del spot cinematográfico a nivel nacional.

- **Otros. Cuáles.**

Dos de los entrevistados han aportado otro tipo de acciones publicitarias que realizan y no estaban contempladas en esta lista, por un lado, una empresa apoya la publicación de libros turísticos y de otras índoles donde inserta una página publicitaria o un artículo. La otra empresa, utiliza la pasarela de moda como el medio más idóneo para generar publicidad de sus productos.

#### **7.4.3.5.2.- Qué medios no convencionales utilizan.**

**Pregunta formulada:**

**36.- De la siguiente lista de medios no convencionales me puede indicar ¿Cuáles utiliza de forma más habitual?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 32)**

- **Publicidad en el punto de venta (expositores, catálogos, etc.).**

La publicidad en el punto de venta, es uno de los medios más utilizados por este perfil de anunciante, ya que veinticuatro de ellos, afirman que lo tienen muy en cuenta e invierten una parte importante de sus presupuestos. Cuatro sin embargo, no lo utilizan.

- **Ferias y exposiciones.**

Y este es, en definitiva, el medio estrella por excelencia, ya que todos los entrevistados menos uno, que afirma que ha dejado de asistir a ferias hace poco, lo utilizan de forma masiva ya que tienen presencia en muchos eventos tanto nacionales como internacionales.

- **Comunicación promocional (promociones de ventas, etc.).**

Las acciones promocionales también son un medio recurrente, pues veintiuno de los entrevistados, lo utiliza frente a siete que no hace acciones promocionales en ninguna ocasión. La mayoría de la comunicación promocional va ligada a ofertas de producto que se realizan en momentos puntuales, sólo en algún caso aislado han puesto el ejemplo de la organización de algún evento o alguna promoción más allá del precio del producto.

- **Marketing directo (mailing personalizado, etc.).**

El marketing directo lo utilizan diecisiete de las empresas entrevistadas y lo hacen principalmente de cara a sus clientes para invitarles a la feria, presentarles novedades o incluso para enviarles las tarifas actualizadas. Tan sólo una minoría, cuatro empresas tienen contempladas en sus bases de datos otro tipo de perfiles de público diferentes al cliente directo/distribuidor, como prescriptores de producto. Frente a ellos, once entrevistados no hace ningún tipo de actividad de esta índole.

- **Marketing telefónico.**

La inmensa mayoría, veinticuatro empresas nunca utilizan ni han utilizado el marketing telefónico frente a cuatro entrevistados que sí han hecho uso de él. Normalmente estos cuatro, la actividad que han llevado a cabo son encuestas de satisfacción o de calidad del servicio y producto de cara a los clientes/distribuidores.

- **Acciones buzoneo/reparto indiscriminado de catálogos, folletos, etc.**

Sólo dos empresas han realizado buzoneo o reparto de folletos y justo son dos de las que tienen distribución propia y por tanto, lo han hecho para hacer publicidad de la tienda, ofertas especiales, etc. El resto veintiséis entrevistados nunca lo ha utilizado ni entra en sus planes hacerlo.

- **Marketing relacional (CRM).**

En dos casos concretos ha habido que explicar qué era el marketing relacional y a partir de ahí, ocho compañías afirman utilizarlo a menudo principalmente con sus clientes directos, los distribuidores de sus productos y en algún caso aislado, dos empresas han comentado que también con los prescriptores. En el lado opuesto están veinte organizaciones para las que es un medio que no tienen en consideración.

- **Patrocinios con fines comerciales.**

Doce empresas sí lo utilizan y dieciséis no. De las que invierten en ello, la mayoría hace patrocinios locales y sobre todo motivados por compromisos personales. Sin embargo, hay una empresa que lo utiliza como pilar de su comunicación pues invierte en un equipo de baloncesto nacional Tau Cerámica y en el barco de Antonio Banderas, lo que le genera gran repercusión en medios. El resto de patrocinios son de lo más variados desde *rallyes* en el sector juguete, Copa América en el textil, *badmington*, etc.

- **Otros. Cuáles.**

Ninguna empresa más cita otros medios no convencionales.

#### **7.4.3.5.3.- Qué importancia conceden a marca corporativa vs marca de producto.**

**Pregunta formulada:**

**37.- ¿Tiene su empresa la misma marca que la de sus productos o comercializan sus productos bajo otra marca o marcas? ¿Qué importancia conceden a la marca de su empresa/corporativa frente a la marca de sus productos?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 33)**

Diecinueve de las empresas entrevistadas utilizan la misma marca para todas sus actividades y productos, ya que consideran que ésta debe estar presente en todo aquello que lleven a cabo para potenciarla al máximo. Eso sí, cinco de los diecinueve entrevistados explican que tienen diferentes familias de producto o colecciones y para ellas, intentan utilizar siempre la misma raíz, el nombre de la empresa, utilizando como apellido el nombre de la gama. En el resto de casos, nueve, las estrategias son de lo más variadas ya que alguna utiliza marcas distintas en según qué mercados, otras empresas tienen una primera marca con su nombre y una segunda e incluso tercera con otras denominaciones, otros fabrican marca blanca para distintos distribuidores u otros fabricantes, otros utilizan una marca para el producto y otra para las tiendas que tienen, e incluso, hay una que utiliza una marca para la empresa y otra para el producto.

#### **7.4.3.6.- Estrategias de comunicación corporativa.**

##### **7.4.3.6.1.- ¿Identidad e imagen van en la misma dirección?**

**Pregunta formulada:**

**38.- ¿Considera que tanto la identidad interna de su empresa (sus valores, comportamientos, personalidad corporativa), como su imagen externa (aquellos significados con los que los diferentes públicos los relacionan) van en la misma dirección?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 34)**

La inmensa mayoría de las empresas entrevistadas consideran que sí van en la misma dirección imagen e identidad, concretamente diecinueve aunque algunas de ellas, cuatro especialmente consideran que es muy complicado de mantener y que por ello una vez alcanzado, no se puede bajar la guardia. Entre estas diecinueve compañías que afirman positivamente, dos de ellas, incluso consideran que están sobrevaloradas para lo que realmente son, ya que argumentan que su imagen es más positiva que la realidad que tienen.

Otras dos empresas dicen que su imagen es positiva pero entre sus clientes directos, ya que hay gran cantidad de público que no los conoce.

Respecto a las evidencias que demuestran que su identidad e imagen están trabajadas correctamente sólo una empresa nos remite a los estudios que han realizado y que corroboran esta afirmación, otra incluso confiesa que su respuesta es pura intuición ya que no tiene nada que lo certifique y otra, argumenta que son los amigos los que se lo comentan.

En el otro extremo se encuentran nueve empresas de las cuales, cinco confiesan que no consiguen que su imagen sea positiva, ya que consideran que les es imposible controlar todas las actuaciones de la compañía. En dos casos concretos además, manifiestan que tienen problemas internos con los empleados lo que dificulta mucho más esta labor. En los otros cuatro casos, afirman que deberían ir en la misma línea imagen e identidad, pero que lo ven muy complicado de gestionar eficazmente.

#### **7.4.3.6.2.- ¿Tienen por escrito la misión, visión y proyecto empresarial?**

**Pregunta formulada:**

**39.- ¿Tienen definidas y por escrito su misión, visión y proyecto empresarial?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 35)**

Dieciocho de las empresas entrevistadas afirman que sí tienen estos temas definidos y por escrito, de hecho en cinco casos manifiestan que es la implantación de la certificación de calidad ISO la que ha logrado que puedan tenerlo desarrollado. Uno de los entrevistados afirma que sí lo tiene, pero profundizando en la conversación nos damos cuenta que define objetivos empresariales anuales y no es la misión, visión, etc. lo que tiene trabajado.



En el otro extremo están diez empresas que no lo tienen preparado, aunque cuatro de ellas afirman que lo tienen muy claro pero no por escrito.

#### **7.4.3.6.3.- ¿Disponen de manual de identidad visual?**

**Pregunta formulada:**

**40.- ¿Su empresa dispone de un manual de identidad visual donde queden reflejadas todas las posibles aplicaciones de su logo-símbolo o logotipo?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 36)**

De nuevo son dieciocho empresas las que afirman que sí tienen un manual de identidad visual. Y sin embargo son diez, las que no lo tienen, de las que cuatro argumentan que tienen claros los principios que rigen su imagen visual pero que no por escrito, concretamente un entrevistado confiesa que se aplica “a ojo”. En otros casos, una minoría, cuentan que es el departamento de producto el que lo aplica y que ellos lo tienen claro. En un extremo también está la opinión de aquel que dice que es totalmente innecesario tener un manual de estos y quien por el contrario, en dos casos dicen que lo necesitan pero que no han podido ponerse todavía con el tema.

#### **7.4.3.6.4.- ¿Por qué no tienen definida su identidad visual?**

**Pregunta formulada:**

**41.- ¿Por qué motivos no tienen definida su identidad visual?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 37)**

Esta pregunta sólo es formulada a los diez que no tienen desarrollado manual de identidad visual y entre los argumentos que añaden, a lo ya dicho anteriormente, se encuentra una mayoría, cuatro empresas, que afirman no tener ni tiempo ni recursos para ello. Las demás contestaciones ya tan sólo las formula una única empresa, y van desde, el que afirma que la identidad visual debe ser algo dinámico y estar en constante cambio con lo que un manual no

tiene sentido, el que dice que acaban de realizar una actualización pero los cambios han sido tan sencillos que no lo han considerado oportuno hacer un manual, hasta el que afirma que sólo necesitan cuatro plantillas (fax, carta, tarjeta, etc.).

**7.4.3.6.5.- ¿Considera que su identidad visual transmite correctamente sus valores empresariales?**

**Pregunta formulada:**

**42.- ¿Considera que su identidad visual en general (tanto el nombre de la empresa como el logotipo/logotipo) transmiten correctamente los valores de la empresa y son eficaces en cuanto a la aplicación, legibilidad, etc.?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 38)**

La inmensa mayoría de los entrevistados considera buena y adecuada su identidad visual corporativa, aunque uno confiesa que en según qué países tienen otras identidades y otro, que tienen muchas marcas, lo que a veces dificulta en ambos casos esta transmisión de valores. En el lado opuesto, están dos opiniones contrarias, una que afirma no saber si se transmiten los valores correctamente, puesto que nunca lo han investigado, y otra, que está segura de que su identidad visual debería mejorar ya que no está satisfecho con la que tiene actualmente.

**7.4.3.6.6.- ¿Cuándo revisó por última vez su identidad visual?**

**Pregunta formulada:**

**43.- ¿Cuándo fue la última vez que su identidad visual fue revisada y quien se encargó de la revisión o actualización?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 39)**

La mayoría de las empresas de esta muestra, doce, han revisado su identidad visual en los últimos cinco o seis años. Cinco más, la han revisado ese mismo año de la entrevista, en el 2006, y otras cinco empresas, en los últimos dos años. Con lo que se puede concluir que la mayoría ha realizado una revisión reciente. Pero existen otros dos extremos, que son tres empresas que confiesan que lo hacen todos los años, ya que cada vez que se replantean catálogo, producto, etc. la cambian, y otras tres empresas, que por el contrario hace más de diez años que no retocan nada de su identidad visual.

Varios afirman que han aprovechado para realizar los cambios en momentos donde se lanzaban nuevas líneas de negocio o cambios corporativos sustanciales como por ejemplo, la apertura de tiendas propias o el lanzamiento de nuevas marcas que hacen replantearse los cimientos generales.

#### **7.4.3.6.7.- ¿Conocen todos en la empresa las normas de identidad visual?**

**Pregunta formulada:**

**44.- ¿Estas normas de aplicación las conocen y las siguen todos en la empresa?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 40)**

A los dieciocho que sí tienen manual de identidad visual se les realizaba también esta pregunta y del total, catorce afirman que sí se conocen por parte de toda la empresa y cuatro afirman que no. De los que afirman que no, tres dicen que sólo lo tienen aquellos que manejan la marca y un entrevistado afirma que sólo lo tiene la imprenta. De los que afirman que lo tiene toda la empresa, seis destacan que intentan que todos lo sigan pero que si no estás encima es muy complicado, y a la mínima que te relajas, ya te han cambiado el logo o le han dado relieve, etc.

**7.4.3.6.8.- ¿Dispone de manual de identidad corporativa?**

**Pregunta formulada:**

**45.- ¿Dispone su empresa de un manual de identidad corporativa donde se incluyan los valores corporativos, el proyecto empresarial, descripción de sus actividades, rasgos de identidad, la historia de la empresa, etc.?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 41)**

En esta cuestión las cifras se invierten puesto que la inmensa mayoría de las empresas, veintidós precisamente no lo tienen desarrollado frente a seis que afirman sí tenerlo. De nuevo sale a relucir que en algún caso es la implantación de la ISO de Calidad la que hace que estas seis empresas tengan desarrolladas estas áreas. De la mayoría que niega tenerlo, algunos dicen tener muy claro estos temas, aunque no lo tengan por escrito y que queda en el núcleo directivo de la compañía y otros de nuevo, afirman no tener tiempo para estos temas.

**7.4.3.6.9.- ¿Está disponible para toda la empresa este manual?**

**Pregunta formulada:**

**46.- ¿Este manual es conocido o está disponible para cualquier persona de la organización? ¿Este manual goza del respaldo de su organización?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 42)**

Esta cuestión se plantea a los seis que afirman tener el manual desarrollado y en este caso, la mitad opinan que no debe estar disponible para todas las empresas, que debe quedar en el círculo directivo y que de momento, no piensan difundirlo. Las otras tres empresas, en cambio, afirman lo contrario, que toda la empresa dispone y conoce el manual puesto que ha participado activamente en su desarrollo.

#### **7.4.3.7.- Estrategias de comunicación interna.**

##### **7.4.3.7.1.- Dónde sitúa la labor de comunicación interna.**

**Pregunta formulada:**

**47.- ¿Dónde sitúa su empresa la labor de comunicación interna, quién la desarrolla?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 43)**

Claramente la muestra seleccionada deja en manos de gerencia y de recursos humanos, la gestión de la comunicación interna de la empresa ya que esta ha sido la respuesta de doce y once de los entrevistados respectivamente. De los que han afirmando que es recursos humanos quien lo gestiona, en dos casos concretos son gabinetes externos subcontratados para ello, los que realizan las labores pertinentes. También el departamento de calidad y producción toma cartas en el asunto de la comunicación interna, según cinco compañías. Y tan sólo un responsable de marketing y dos de comunicación, argumentan que ellos llevan algún tema aislado al respecto, coordinados con el departamento de recursos humanos o gerencia. Un entrevistado afirma que el departamento financiero también toma cartas en el asunto en su organización.

##### **7.4.3.7.2.- Qué herramientas utiliza.**

**Pregunta formulada:**

**48.- De la siguiente lista de herramientas de comunicación interna ¿Cuáles utiliza su empresa de forma habitual, cuáles no?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 44)**

- **Tablones de anuncios.**

Veinticuatro de las empresas entrevistadas utiliza el tablón de anuncios como herramienta de comunicación interna, frente a cuatro que no lo tienen, uno de ellos porque argumenta que son cuatro en la empresa y pueden hablar mejor las cosas cara a cara. De los que sí lo utilizan, tenemos dos extremos a nivel de aprovechamiento desde los que afirman que está infrautilizado pues no se renuevan contenidos y la gente no lo consulta, esta afirmación la realizan dos entrevistados, hasta una empresa que lo tiene incluido en la intranet ya que potencia internamente el uso del mínimo papel posible, y gestiona sus contenidos a diario.

- **Buzones de sugerencias.**

Menos son las empresas que tienen buzón de sugerencias, dieciséis concretamente frente a doce que confiesan no tenerlo. Una de las dieciséis empresas lo tiene también incluido en la intranet.

- **Reuniones informativas y reuniones de trabajo y toma de decisiones.**

Las reuniones destinadas a diversos fines es una herramienta muy utilizada por las organizaciones de estos sectores, concretamente veinticuatro empresas las utilizan de forma habitual y tan sólo cuatro afirman no hacer reuniones.

- **Sesiones de formación.**

La formación también es una actividad muy repetida en todas las compañías entrevistadas, veinticinco que la llevan a cabo frente a tres que no, pero en la mayoría de los casos es formación organizada externamente a la que acuden los trabajadores de las empresas en función del perfil. Tan sólo una empresa afirma tener un programa personalizado de formación para sus empleados.

- **Entrevista personal.**

Veintitrés empresas utilizan la entrevista personal con sus empleados como fórmula de comunicación interna frente a cinco que no la utilizan, llama la atención en dos casos concretos, de los que han contestado que sí la utilizan, la perciben como una herramienta para solucionar problemas laborales, de hecho afirman que cuando se entrevistan con alguien, es por problemas o porque hay que “llamar al orden” a algún empleado.

- **Manual de bienvenida.**

La mayoría de estas empresas no cuentan con este tipo de manual, diecinueve concretamente, frente a nueve que sí afirman tenerlo aunque en algún caso confiesan que está obsoleto.

- **Boletín internos informativos.**

Diecisiete organizaciones no realizan boletines internos frente a once que sí, una empresa lo tienen incluido dentro de la intranet. Normalmente sirven para comunicar temas importantes para la compañía que necesitan ser conocidos por todo el personal, en ocasiones para comunicar la concesión de premios, aniversarios, etc.

- **Manual de procedimientos.**

Sí que lo han desarrollado diecisiete empresas, principalmente las que tienen la ISO de Calidad y por tanto, en muchos casos lo ha desarrollado el propio departamento de calidad. En el lado opuesto, están otras once empresas que no tienen manual de procedimientos.

- **Periódico o revista interna de empresa.**

La inmensa mayoría no tiene publicación interna de esta índole, veintidós empresas frente a seis, que sí realizan periódicamente una revista interna.

- **Intranet.**

Se trata de una herramienta minoritaria para este tipo de empresas puesto que diecinueve contestan que no tienen y tan sólo nueve organizaciones, afirman tenerla.

- **Correo electrónico.**

Sin embargo, con el correo electrónico como herramienta de comunicación corporativa se convierte en un medio masivo por su extensa utilización, veintiséis empresas sí lo utilizan y tan sólo dos afirman no hacerlo.

- **Circulares o cartas al personal.**

Dieciocho organizaciones lo utilizan como medio de comunicación con sus empleados frente a diez que no lo hacen, al igual que el boletín informativo sirve para la comunicación de temas relevantes para la compañía.

- **Jornadas de puertas abiertas.**

Esta herramienta de nuevo es minoritaria ya que veintidós empresas no la utilizan, frente a siete, que afirman haber realizado en algún momento jornadas de puertas abiertas no sólo para empleados, sino para el público de la población más próxima. Aquí también hay dos extremos, la empresa que lo tiene incluido en sus rutinas comunicativas y lo hace cada año hasta la empresa que afirma que lo hizo hace más de siete años y no lo ha vuelto a repetir.

- **Convenciones y/o congresos.**

Diecinueve empresas realizan convenciones de forma habitual, pero llama la atención el que el público destinatario de estas, no es toda la plantilla sino



tan sólo el departamento comercial, en siete casos concretos. Frente a estas, nueve compañías afirman no realizar ni convenciones ni tampoco congresos.

- **Vídeo corporativo.**

Respecto al vídeo corporativo llama la atención el que quince empresas no lo tienen realizado pero trece sí, aunque unas cuantas, concretamente cuatro afirman que lo tienen obsoleto o la calidad del mismo les hace no utilizarlo como herramienta habitual.

- **Otros. Cuáles.**

Una empresa que afirma que da mucha importancia a la comunicación interna, apunta que realiza salidas al campo con sus empleados para potenciar los vínculos afectivos y emocionales entre ellos.

#### **7.4.3.7.3.- ¿Considera que sus empleados se identifican con la cultura empresarial?**

**Pregunta formulada:**

**49.- ¿Considera que sus empleados se identifican con la cultura de la empresa, comparten los valores corporativos y forman parte del proyecto empresarial trazado por la dirección?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 45)**

Poco más de la mitad de las empresas entrevistadas, quince, afirman que sí consideran que sus empleados están identificados con la cultura de la empresa, aunque en dos casos matizan que con algún “pero...” sin concretar y en un caso, que “casi todos” los empleados. Por otro lado, hay trece empresas en las que su respuesta no es afirmativa, al contrario, tres de ellas directamente dicen que sus empleados no se identifican ni comparten los valores, cinco, manifiestan sus dudas al respecto y destacan que quizá el personal que más años lleva sí, pero no la gente joven. En dos entrevistas se

puntualiza que es algo en lo que están trabajando pero que a día de hoy no han alcanzado, otras dos dicen que por el contrario, cada vez sienten al público interno menos identificado con la empresa ya que cumplen su horario y no se involucran o cada uno tiene su parcela y no se mete en la del otro. Y en un caso afirma el entrevistado que cree que no están sensibilizados pero que no tiene datos objetivos que avalen esta afirmación.

Tan sólo uno de los trece que afirman no sentir a sus empleados implicados analiza o da una explicación a esta situación, diciendo que seguramente arrastran la mentalidad antigua del “amo” y del “empleado” y que deberían, tanto él y sus hermanos (también en la dirección), replantearse este tema e incluso plantearse seriamente el poner una dirección profesional externa a la familia.

#### **7.4.3.8.- Recursos económicos asignados.**

##### **7.4.3.8.1.-Con qué criterios determina el presupuesto anual de comunicación.**

**Pregunta formulada:**

**50.- ¿En base a qué criterios determinan cada año el presupuesto que van a destinar a comunicación (porcentaje sobre facturación empresa, en base a inversiones años anteriores, según necesidades de cada año, etc.)?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 46)**

La mayoría de empresas entrevistadas, quince concretamente, determinan sus presupuestos en función de los objetivos y mercados a alcanzar cada año, tienen como referencia el presupuesto del año anterior, pero sólo como referencia, ya que si el objetivo es más ambicioso o no lo aumentan o disminuyen sin problema. Ocho de las empresas establecen sus presupuestos anuales en comunicación en función de un porcentaje sobre sus ventas y cuatro empresas confiesan que lo establecen un poco a “ojo” según cómo va la empresa, cómo ha ido el año anterior, etc. incluso otra, afirma que lo va

estableciendo a lo largo del año según necesidades y oportunidades que van surgiendo sin ninguna planificación previa.

Cinco de las que establecen presupuesto por objetivos, comentan que cuentan con el histórico de inversiones anuales y este, les sirve de referencia. A partir de aquí, la casuística es muy variada, ya que otra empresa confirma que incluyen dentro del presupuesto de comunicación los viajes comerciales, otra que lo organiza por líneas de producto y a cada una destina un presupuesto según objetivos y ciclo de vida del producto. Es curioso que una empresa para poder planificar su comunicación solicitó hace mucho tiempo, a varias agencias, propuestas de comunicación y después, ella misma realizó todas aquellas ideas que más adecuadas le parecieron, le sirvieron de referencia presupuestaria y para obtener ideas nuevas. Otra de las empresas de alimentación, explica cómo sus distribuidores le obligan a invertir en los catálogos de la distribución y es un gasto fijo, que tiene que asumir y que le hace que tenga que quitar de otras partidas.

#### **7.4.3.8.2.- A qué acciones de comunicación destina mayor presupuesto.**

**Pregunta formulada:**

**51.- ¿De todas las acciones de comunicación que hemos ido comentando cuáles se llevan los porcentajes más importantes del presupuesto anual?**

**FORMULADA A ASOC. (preg. 11) y FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 47)**

En esta cuestión también serán separadas las respuestas dadas por las asociaciones de las obtenidas por las empresas, para confirmar si van en la misma línea y poder contrastar resultados. Primero se presentan las conclusiones de las entrevistas realizadas por las asociaciones para respetar el orden en el que fueron realizados los cuestionarios.

**RESPUESTA ASOCIACIONES**

Los ocho interlocutores, de las siete entrevistas realizadas a las asociaciones empresariales de estos sectores objeto de estudio, han afirmado categóricamente como primera y en principio única opción, que los presupuestos más importantes de las empresas de sus sectores van a ACCIONES FERIALES es más, hasta nos dan cifras concretas de lo que estas acciones pueden suponer de los presupuestos de las empresas. Uno de los entrevistados afirma que la inversión que realizan estas compañías en ferias suele suponer entre un 2-3% de la facturación anual de una organización. Otro de los entrevistados afirma que la inversión en ferias de las empresas de su sector se suele llevar el 70% del total presupuesto que tienen para las acciones de comunicación. Y un tercer entrevistado comparte que aunque en muchas ocasiones la asistencia de ferias viene subvencionada, por el ICEX o el IVEX cuando se trata de ferias en el extranjero, esta acción aún así es carísima entre el montaje del stand, la propia decoración, los viajes del personal, etc. y suponen, un gran esfuerzo para las empresas.

Remarcan que el objetivo de estas acciones es claro, tratan de promocionar el producto y persiguen fines comerciales únicamente de cara a los profesionales y nunca al consumidor final del mismo. Además, es de las acciones que más satisfacciones da a la hora de ver resultados cosa que no sucede con otro tipo de actuaciones bajo su perspectiva.

Esta afirmación lleva a que cinco de las siete entrevistas realizadas a las asociaciones aseveren después de citar las ferias, que tienen claro que el grueso de los presupuestos, el 90% cita uno de ellos concretamente, van destinados a acciones puramente comerciales y con el único fin de lograr ventas. A partir de aquí, nos dan testimonio de otro tipo de actuaciones más minoritarias, ya que se llevan presupuestos inferiores a la asistencia a ferias pero que también son relevantes.

La inversión en PUBLICIDAD EN REVISTAS especializadas y sectoriales, también es ciertamente notable, bajo el criterio de cuatro de las siete entrevistas realizadas. El objetivo de estas actuaciones normalmente es la promoción de

producto y en una minoría, principalmente por parte de las grandes empresas, se hace con la finalidad de promocionar la propia imagen de la compañía. La calidad de la publicidad insertada es bastante rudimentaria en la mayoría de los casos puesto que en ocasiones tan sólo envían a la revista cuatro fotos y unos textos y es la propia revista la que compone la página de publicidad. Incluso en este sentido se encuentran soportes citados por las propias asociaciones y que han sido creados por el propio ICEX por ejemplo la revista *Spanish*, como fórmula de canalizar la publicidad de ciertos sectores y fomentarlos a través de una gran difusión de la misma.

Ya en la opinión de tres de los entrevistados los CATÁLOGOS son también foco importante de absorción de los presupuestos en comunicación o publicidad de las empresas. Con menor importancia también dos entrevistados citan la PUBLICIDAD EN EL PUNTO DE VENTA como inversión de parte de las cuentas destinadas a comunicación. En general se trata de acciones dirigidas a los distribuidores de sus productos, normalmente a los que tienen exclusiva o a los más importantes, y que consisten muchas veces en la creación de *corners* específicos de producto con el consiguiente gasto que supone la renovación constante y actualización de producto y comunicación.

Y ya sólo citados en una ocasión aislada, se encuentran conceptos como la CREACIÓN DE MUESTRARIOS que supone un esfuerzo muy importante para ciertos sectores puesto que se trata de prototipos que luego no todos se meterán en fabricación. También de manera residual se cita la ORGANIZACIÓN DE ACTOS, CONVENCIONES pero se matiza que esto ya son inversiones de una minoría y con presupuestos menos importantes que las opciones anteriores.

## RESPUESTA EMPRESAS

Respecto a las respuestas ofrecidas por las veintiocho empresas entrevistadas, los resultados prácticamente coinciden con la radiografía hecha por las asociaciones empresariales. Desde luego las ferias son sin duda el medio de comunicación más destacado por todas ellas. Las respuestas serán ordenadas

según el número de veces que han sido mencionadas por las empresas, por tanto, las acciones que mayores presupuestos anuales se llevan, de lo que invierten los sectores tradicionales en comunicación son:

Ferias en dieciocho ocasiones.

Catálogos en diez ocasiones.

Presencia en el punto de venta en siete ocasiones.

Inversión publicitaria en revistas en cinco entrevistas.

Viajes comerciales en tres entrevistas.

Televisión, patrocinios y tiendas en dos ocasiones cada una de ellas.

Como respuestas ya aisladas tan sólo mencionadas por un entrevistado se encuentran, material promocional, muestrarios, relaciones comerciales, medios convencionales, visitas a fábrica, pasarelas de moda, series televisivas, *packaging* y regalos a clientes.

#### **7.4.3.8.3.- ¿Compartiría con nosotros el presupuesto anual destinado a comunicación?**

**Pregunta formulada:**

**52.- ¿Podría compartir con nosotros qué presupuesto anual asigna su empresa a los temas de comunicación, tanto a la planificación como ejecución?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 48)**

A esta cuestión no contestan doce de las empresas entrevistadas, ya que prefieren no hacer públicos sus presupuestos en comunicación, frente a dieciséis que sí que han contestado abiertamente. Si se extrae la media de las inversiones anuales en comunicación, realizadas por estas dieciséis organizaciones, la media invertida por empresa en comunicación en el último año ha sido de 5.623.875 millones de euros. Sin embargo, esta cifra no se puede tomar como referencia puesto que hay concretamente tres compañías, que sólo ellas ya invierten 83.000.000 millones de euros, entre las cuales una

sólo realiza una inversión de 70.000.000 millones de euros lo que distorsiona los resultados al alza.

Para poder ser más objetivos en este sentido, se harán tres grandes grupos de estas dieciséis empresas en función de su rango de inversión en comunicación.

A.- En este primer grupo se encuentran tres grandes empresas, que invierten cada una de ellas 70.000.000 millones de €, 9.000.000 millones de € y 4.000.000 millones de €, respectivamente.

B.- En este segundo grupo se encuentran un total de siete empresas cuyas inversiones oscilan desde los casi 600.000 € hasta 1.200.000 millón de €. Lo que da como resultado una media de inversión en comunicación de 860.000 € por empresa y lo que supone en porcentaje sobre sus ventas, según los entrevistados, en torno a un 5-7% de la facturación anual de estas empresas.

C.- El tercer y último grupo, compuesto por seis empresas tiene unas inversiones en comunicación que van desde los 300.000 € hasta los 90.000 € anuales. Estas cantidades hacen una media de inversión anual por empresa de unos 170.000 €.

Otro análisis que se puede realizar de las inversiones anuales en comunicación, para aproximarse a la media de inversión por empresa, es eliminando a las dos compañías que más y que menos invierten, eliminando así los extremos que distorsionan los resultados. Con esta nueva visión se eliminan cuatro empresas de este cálculo, que da como resultado que la media de inversión de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana en comunicación, es de 900.000 € anuales.

#### **7.4.4.- Análisis de las claves para propiciar el desarrollo en comunicación.**

#### **7.4.4.1.- Problemas y factores determinantes para el desarrollo de la comunicación.**

**Pregunta formulada:**

**53.- ¿Qué problemas reales encuentra su empresa a la hora de introducir políticas de comunicación? ¿Qué factores serían determinantes para que se diera un desarrollo en la materia?**

**FORMULADA A ASOC. (preg. 12) y FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 49)**

Con la segunda pregunta de esta cuestión planteada, se inicia una fase prospectiva en la que como ya se indicó en el capítulo de metodología se pretende mirar al futuro y conocer, en la opinión de los protagonistas de la investigación las claves para el desarrollo futuro en materia de comunicación corporativa. De nuevo aquí se considera oportuno diferenciar las respuestas obtenidas por las asociaciones empresariales y por las empresas para establecer comparativa de una visión global de los sectores y una particular cada empresa.

**RESPUESTA ASOCIACIONES**

##### **1.- PROBLEMAS A LA HORA DE INTRODUCIR POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN.**

Se procede a citar en un primer lugar los problemas que destacan las diferentes asociaciones entrevistadas para posteriormente detenerse en la segunda parte de la pregunta planteada, factores determinantes para un desarrollo en la materia o lo que es lo mismo, soluciones ante los problemas que plantean.

Ante esto son dos, los problemas más notables que determinan las asociaciones empresariales como freno a la hora de introducir políticas de comunicación, por parte de las organizaciones de estos sectores tradicionales. Cada uno de ellos deriva en diversos subproblemas que a continuación serán analizados. No obstante, se citarán otro tipo de problemáticas que han



aparecido de forma esporádica, quizá sin tanta unanimidad como estas dos referencias que van a ser destacadas.

A.- FALTA DE CULTURA EN COMUNICACIÓN, LO QUE LAS LLEVA A QUE LA DIRECCIÓN NO PERCIBA LA COMUNICACIÓN COMO ALGO PRIORITARIO.

Las asociaciones recuerdan para contextualizar esta situación, que este tipo de empresas han crecido de una forma muy artesanal, con mucho esfuerzo y dedicación por parte de los propietarios, pero a su vez, POCO PROFESIONALIZADAS A NIVEL GENERAL. Concretamente, el área donde se ha propiciado un mayor desarrollo es el de la producción y en este ámbito, los entrevistados reconocen que se tienen enormes profesionales y que todas las empresas de sus sectores tienen las características propicias para ser EMINENTEMENTE PRODUCTORAS, puesto que ese ha sido su origen. Si a esto se une que han vivido un periodo de bonanza importante donde todo lo que producían estaba vendido, esto les lleva a afirmar a las asociaciones que no ha habido nunca un enfoque de negocio dirigido al consumidor y enfocado a plantearse cómo vender aquello que producían tan bien, puesto que no lo han necesitado, hasta la fecha.

A esto se debe añadir que son todas ellas EMPRESAS FAMILIARES, donde las responsabilidades y filosofía de empresa van pasando de padres a hijos y normalmente, hay trabajando en una misma organización varios miembros de la familia. Esto nos lleva a que gran número de estas empresas se encuentran en procesos de transición o realizando el cambio generacional, sin perder ese carácter familiar que siempre les ha caracterizado y donde heredan también las preocupaciones y prioridades de sus padres. Todo esto que plantean las asociaciones, unido al proceso de crisis por el que están atravesando actualmente, hace que sus preferencias se encuentren centradas en otros criterios entre los que no se encuentran, en la mayoría de los casos, la correcta gestión de su comunicación.

Los entrevistados además, son conscientes de la necesidad de que la dirección general de la empresa esté concienciada y crea, en lo que la comunicación le puede aportar, para que haya un desarrollo en este terreno. Pese a que la gerencia no debe llevar el día a día de la gestión en este ámbito, sí debe creer en ello para impulsar el tema y poner los recursos necesarios, y esta no es la situación real en estos sectores, al contrario es una de las últimas prioridades ya que el empresario no percibe lo que la comunicación puede reportarles como algo decisivo para su futuro, sí HACEN ACCIONES AISLADAS PARA VENDER PRODUCTO pero no introducen una auténtica política de comunicación. De hecho, en este sentido NO HAN TENIDO NINGUNA EXPERIENCIA y esto hace que sea un terreno desconocido.

Concluyen afirmando que en materia de comunicación el empresario tiene CARENCIAS DE CULTURA, FORMACIÓN, EDUCACIÓN, CONOCIMIENTOS, ETC. cada uno de los entrevistados lo verbaliza de un modo, pero la conclusión es la misma. Esta situación les ha llevado a poner en marcha en muchas ocasiones acciones aisladas, mal planteadas de partida, basadas en la intuición de la red comercial o de la dirección, sin criterios ni planificación, sin continuidad, sin reflexión seria y profunda sobre sus necesidades y esto, ha traído como consecuencia que hayan tenido muchas organizaciones lo que ellos califican de MALAS EXPERIENCIAS y PÉRDIDA DE CONFIANZA en lo que la comunicación puede reportarles y viéndolo como una pérdida de tiempo y recursos. Hace hincapié uno de los entrevistados que además, muchas veces la inversión en estas actividades aisladas está mal dimensionada y como no hay una visión de conjunto, terminan gastando un dineral en un catálogo o en una acción que tal vez no sea tan efectiva como otra, para la que se quedan sin recursos por esa falta de criterios previos.

Ante este panorama y en nombre de los representantes de las asociaciones empresariales los sectores representados, reclaman formación en comunicación para la cúpula directiva de las empresas, al igual que la tienen en otras materias como contabilidad, producción, calidad, etc. aunque son conscientes de que el punto de partida es que el EMPRESARIO NO ESTÁ

RECEPTIVO por este tipo de temas y ante la falta de recursos que tienen como pequeñas o medianas empresas que son, deciden invertir normalmente su tiempo y dinero en la formación de otras materias. Pero esta carencia está ahí y además, reclaman las asociaciones una formación acorde con la dimensión empresarial que tienen sus sectores ya que deben saber qué tipo de comunicación y de gestión es la más adecuada para su realidad, porque si se les habla siempre de los grandes el discurso resulta lejano a su coyuntura y termina creando rechazo, puesto que lo ven inalcanzable para su empresa.

#### B.- FALTA DE DIMENSIÓN DE LAS EMPRESAS, LO QUE LAS LLEVA A TENER UNOS RECURSOS LIMITADOS EN DIVERSOS SENTIDOS.

De nuevo, recuerdan todos los entrevistados los sectores estudiados en esta investigación están compuestos principalmente por pequeñas empresas con plantillas más bien reducidas. Este punto, condiciona sus actuaciones y hace que cualquier política de comunicación sea demasiada carga para ellos y además, en la mayoría de los casos LES SUPERA EL TEMA y no saben cómo abordarlo, según palabras textuales de uno de los entrevistados.

Esta pequeña estructura empresarial hace que tengan en general una CARENCIA DE RECURSOS HUMANOS en prácticamente todas las áreas y mucho más en el área de comunicación por tratarse de la más alejada de la esencia productora que todas tienen. Al no disponer de *staff* que diseñe e implemente un plan de comunicación estos temas quedan como secundarios cuando no quedan en el olvido más absoluto. Se debe tener en cuenta que sólo una minoría, dos o tres grandes empresas de cada sector, tienen departamento de marketing y ninguna de comunicación en la opinión de las asociaciones, lo que hace que estos temas no se lleven a cabo o se lleven con grandes dificultades por personas que ocupan puestos multifunción.

Esta pequeña estructura también nos lleva a reflexionar sobre la LIMITADA CAPACIDAD FINANCIERA que tienen y según afirman todos los entrevistados la comunicación conlleva unos costes muy elevados. Esto ocasiona que su única

perspectiva en muchos casos sean las ventas y a muy corto plazo. Esto condiciona también el resto de procesos, no sólo la comunicación, muchas veces no tienen bien resueltos temas básicos como los logísticos, estándares de calidad de los productos, etc. y ante esta situación se podría provocar una FALTA DE COHERENCIA e incluso se preguntan si podría ser contraproducente comunicar unos valores que luego no van a poder ser respaldados por sus actuaciones.

La pequeña dimensión empresarial que tienen estos sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana también trae consigo un SENTIMIENTO DE INFERIORIDAD, pese a tratarse de empresas con tradición exportadora y con presencia internacional, se preguntan por boca de las asociaciones hasta qué punto en un mundo tan globalizado, dirigido por grandes grupos multinacionales y a nivel de comunicación un mundo tan saturado, ellos que son empresas tan pequeñas comparativamente pueden tener algún protagonismo o despertar el interés de algún medio y de la sociedad en general. Esto lógicamente les produce DIFICULTADES PARA TENER CIERTA PRESENCIA y lograr ofrecer a los medios hechos realmente noticiables y a los que sí que tienen noticias interesantes les impone tanto enfrentarse a los medios pensando que no interesan a nadie, que prefieren no exponerse y mantenerse al margen.

Ante este panorama la comunicación es en muchos casos interpretada como un gasto y no como una inversión a largo plazo y además, es percibida como un PRODUCTO ELITISTA que ellos no se pueden permitir. A esto hay que añadir que todos los entrevistados conocen casos de asociados que por diversos motivos han decidido ponerse en manos de profesionales de la comunicación, y que son muchas las intenciones que han fracasado ya que los presupuestos planteados no podían ser asumidos por parte de las empresas. Esto refuerza el que la comunicación sea vista como un auténtico PRODUCTO DE LUJO que ellos no pueden permitirse, la verdad es que los entrevistados demandan la necesidad de un traje a medida, de una solución *ad hoc* para estas empresas ya que actualmente no es fácil encontrar una alternativa válida.

Transmiten también una QUEJA GENERALIZADA HACIA LAS TARIFAS DE LOS SERVICIOS PUBLICITARIOS, por parte de la mayoría de las asociaciones que las perciben en muchos casos como desmedidas o carentes de criterio y coherencia, ya que afirman haber encontrado grandes desproporciones por un mismo servicio entre diferentes profesionales y también entre diferentes lugares geográficos. En un ejemplo muy ilustrativo, uno de los entrevistados nos cuenta como a una empresa de su sector una empresa de comunicación de Madrid con clientes más relevantes bajo su criterio, pasó un presupuesto mucho más asequible que una empresa de comunicación de Valencia, que por hacer una comparativa pedía al mes como *fee*, lo que podían estar cobrando dos directores comerciales en la empresa.

No entienden, en el caso concreto de dos de los entrevistados, qué estructuras soportan las agencias para tener que solicitar esos presupuestos y las tildan de no adaptarse a la realidad de las pequeñas y medianas empresas, haciendo propuestas carentes de criterio y mesura y no adaptadas a las posibilidades de los clientes. Esto denota en la opinión de los entrevistados que sólo les interesan las grandes empresas y que no les sale rentable o no quieren trabajar con pequeñas o medianas organizaciones. Demandan en este sentido una solución *ad hoc* para sus asociados que no encuentran la dimensión de un profesional de la comunicación que concuerde con su realidad empresarial.

Como se había citado en un principio estos son los dos motivos o problemas principales que las asociaciones encuentran a la hora de que sus empresas introduzcan políticas de comunicación, no obstante ha habido otros factores que aunque han sido citados por menos entrevistados también hay que darles cabida en estas conclusiones, puesto que no son menos importantes.

C.- DIFICULTAD A LA HORA DE APRECIAR LOS RESULTADOS EN COMUNICACIÓN.

Antes se advertía que muchas de las empresas de estos sectores, viven principalmente el corto plazo de sus ventas y que además, la mayoría consideran la comunicación como un gasto, si a esto, en la opinión de tres entrevistados, sumamos la dificultad para verificar la rentabilidad de las acciones de comunicación, se convierte claramente este detalle en otro de los problemas que complican la introducción de políticas de comunicación en los sectores tradicionales.

Las dos asociaciones que apuntan esta cuestión, afirman que ellos tienen claro que la rentabilidad viene a largo plazo y fruto de la constancia y la coherencia en las actuaciones pero, ante la intangibilidad de los resultados cuesta mucho justificar y convencer a los asociados de que necesitan introducir políticas de comunicación. Está claro que si vieran resultados más tangibles y con mayor rapidez su confianza y su apuesta iría en aumento.

#### D.- EL FABRICANTE ESTÁ EN MANOS DE LA DISTRIBUCIÓN QUE CADA VEZ TIENE MÁS PODER, AL IGUAL QUE LOS PRESCRIPTORES Y PROFESIONALES.

La distribución cada vez tiene más poder en la opinión de tres de los siete entrevistados y todas las empresas se encuentran buscando alternativas que les permitan tener más autoridad o contacto más directo con el consumidor último del producto. Esto se convierte en un nuevo inconveniente para poder introducir políticas de comunicación que finalmente, el fabricante no controla ya que está a merced de los distribuidores, como último eslabón en la cadena de comercialización. Hay una queja por parte de estas tres asociaciones que denuncian, que todos los esfuerzos de sus asociados se ven mermados cuando llegan al punto de venta donde no tienen capacidad de control de los materiales publicitarios, ni de cómo se expone el producto, etc. y afirman que cuando llegas al distribuidor has perdido por completo el control de tu comunicación. Cada vez las relaciones con los distribuidores son más complicadas llegando incluso a darse el caso de subastar espacios dentro de la exposición de un punto de venta y concederse al mejor postor.

Ante esta situación, en casi todos los sectores se encuentran ejemplos de algunas empresas que están haciendo sus pinitos en la creación de una distribución propia para sus productos y directa con su público final. Se considera oportuno recordarlo aunque ya se ha citado anteriormente, Atrium y Dolores Cortés en textil, Maydo y Panama Jack en calzado, Porcelanosa y Saloni en cerámica, Casanova Gandia y Palanca en el mueble, etc. De todos modos, esta opción nos advierten que no está al alcance de todos los fabricantes por la capacidad de financiación que se necesita para respaldar un proyecto de estas características.

Otra alternativa a la distribución tradicional que están poniendo en marcha estos fabricantes es el *contract* o grandes instalaciones, se trata del contrato directo con grandes proyectos o instalaciones donde se negocia con el arquitecto, decorador, promotor, etc. Además, es una nueva vía donde muchas veces se piden productos a medida y es un mercado donde China no ha podido entrar, de momento.

Al igual que el poder de la distribución a la hora de comercializar un producto, uno de nuestros entrevistados también pone el acento en la influencia de los prescriptores a la hora de determinar la decisión final de compra. Y se interpreta de nuevo como un freno a la introducción de políticas de comunicación puesto que las empresas pierden en estas ocasiones su capacidad de influir sobre la decisión última de los consumidores de sus productos y se ven en manos de terceros con gran influencia.

#### E.- FALTA CONOCIMIENTO SOBRE LOS SERVICIOS QUE OFRECEN Y QUÉ PUEDEN APORTAR LAS DISTINTAS TIPOLOGÍAS DE EMPRESAS DE COMUNICACIÓN.

La necesidad de delegar y contar con profesionales en materia de comunicación es un aspecto en el que todos los entrevistados coinciden. No obstante, se hace de nuevo hincapié ya que dos de los entrevistados nos ayudan con nuevos datos al respecto.

Estos coinciden en la necesidad vital de las empresas de contar con profesionales al igual que se hace en otras materias como la legislativa, fiscal, laboral, prevención de riesgos, temas medioambientales, producción, construcción, etc. siempre teniendo en cuenta la necesaria involucración de la dirección general y de alguien interno que lleve la coordinación del día a día. No obstante, estos dos entrevistados nos dicen que las empresas de sus sectores en muchos casos no saben qué servicios pueden demandar a las empresas de comunicación, ni qué pueden aportar cada una de ellas, ni las diferencias entre los diferentes perfiles de profesionales. Y esta es la gran diferencia con el resto de servicios que “externalizan” las empresas, que a una gestoría saben qué pueden solicitar exactamente y a un abogado también según su especialidad, sin embargo, tienen dudas entre lo que les ofrece una agencia de publicidad, una agencia de marketing promocional, frente a un consultor de marketing, frente a uno de comunicación, etc.

Concluyen diciendo que para delegar deben conocer qué les ofrece el mercado y qué les va a aportar. De nuevo aquí sale el tema de la falta de confianza en el sector de la comunicación, e igual que sucedía antes con el tema de las tarifas que era unánime, en este caso estas dos asociaciones nos plantean que a veces se encuentran que no saben en quién confiar, ante la disparidad de servicios y enfoques. Afirman que cuando recurren a multinacionales de la comunicación o a grandes empresas de reconocido prestigio está más claro y dan más confianza en que debe tratarse de buenos profesionales, pero no es el tipo de colaborador que pueden permitirse los sectores tradicionales y además, nunca recibirían la atención de grandes clientes. Sin embargo, en el otro extremo de la multinacional está la gente joven, con mucha ilusión y tarifas asequibles que tienen su pequeña agencia o estudio y en el que puedes ser un cliente importante pero ante esto, se sienten desorientados y no saben en manos de quien poner la comunicación de su empresa, necesitan referencias.

**F.- FALTA CAPACIDAD DE REACCIÓN ANTE LA SITUACIÓN DE CRISIS, LO QUE PLANTEA UN INMOVILISMO Y FALTA DE COOPERACIÓN.**



Ante la situación que están viviendo estas empresas por la fuerte y agresiva competencia que están sufriendo, dos de los entrevistados hacen mención a la falta de reacción y toma rápida de decisiones por parte de la empresa en todos los ámbitos y lógicamente también en el de la comunicación. Las corporaciones de sus sectores se encuentran ante una situación de presión constante, donde han dejado de ganar mucho dinero y su reflexión es que si no ganan no puede invertir. Su máxima motivación es en muchos casos sobrevivir y lógicamente esto es, en opinión de estos dos entrevistados, un error que no les alejará de la situación sino que la agravará todavía más.

A esto hay que añadir que se trata de empresas de nuevo en la opinión de estos dos entrevistados, muy poco cooperativas y muy reservadas frente a la agresiva competencia protegiendo de forma recelosa cualquier información, lo que las hace más vulnerables ante esta situación. También de nuevo aparece que colaboran y cuentan poco con la asociación y con el instituto tecnológico, sino es porque ven claramente que van a sacar una rentabilidad, lo que dificulta que se puedan tomar medidas conjuntas para atajar esta crisis.

## 2.- FACTORES DETERMINANTES PARA QUE SE DIERA UN DESARROLLO EN LA MATERIA.

Como se había adelantado al principio, primero se han visto los problemas a los que se enfrentan las empresas y ahora, se responde a la segunda parte de la cuestión planteada, qué factores o soluciones o claves consideran relevantes para propiciar el desarrollo en la materia.

Todas las respuestas obtenidas bajo este epígrafe se han ido aportando por parte de los entrevistados de forma individual o como mucho han sido suscritas por un máximo dos entrevistados, sin unanimidad general como ha sucedido a la hora de citar qué problemas identificaban para introducir políticas de comunicación en las empresas de los sectores que representan.

Con lo que se deduce que los problemas están claros pero las posibles soluciones son más difíciles de localizar.

Ante esto, hay que apuntar que se irán citando todas las respuestas sin que el orden indique en absoluto preferencia entre una u otra respuesta, de hecho, se van a ordenar dando en primer lugar las ideas más globales y se irá bajando hasta las que indican acciones más concretas a poner en marcha.

De hecho, se anotará en primer lugar como la más global aquella que indica que estas empresas necesitan un CAMBIO DE MENTALIDAD radical, de cara a las circunstancias que están viviendo. Nos explica el entrevistado que ante la pérdida de competitividad tienen que darse cuenta que la fórmula de ser sólo productores ya no funciona y deben buscar otras vías de desarrollo que pasan por ofrecer un valor añadido. De nuevo aflora la necesidad de mirar a Italia como ejemplo de lo que se debe hacer, donde los productos son entendidos como decoración y no como un objeto funcional puramente. De nuevo y a colación de lo anterior, otro entrevistado vuelve a aludir a la NECESIDAD DE REACCIONAR ante la situación que están viviendo estas empresas y advierte preocupado, que o toman medidas o el futuro del sector será muy incierto.

Otras dos asociaciones abogan por PROMOVER LA COLABORACIÓN ENTRE LAS EMPRESAS, ya que consideran que si se unen para introducir políticas de comunicación quizá de este modo se lo puedan permitir. De hecho, una de ellas nos cuenta una experiencia que están llevando a cabo donde tres empresas con productos no competidores sino complementarios están trabajando con una misma agencia, como si fueran una única empresa con diversidad de productos para poder financiarse el coste global de las acciones publicitarias.

Otros dos de los siete entrevistados de nuevo insiste en la necesidad de PONER EN MANOS DE PROFESIONALES LA COMUNICACIÓN DE LAS EMPRESAS de su sector como garantía para que tengan poco a poco buenas experiencias y empiecen a creer y a invertir en ella.

Esto pasa previamente como dice uno de los entrevistados por FACILITAR FORMACIÓN AL EMPRESARIO en temas de comunicación, para que sea capaz de saber qué tipo de comunicación es la más adecuada para su empresa y como apunta otra asociación que sea capaz de dimensionar e invertir correctamente sus presupuestos destinados a comunicación. Ya que gastan en publicidad sin analizar la rentabilidad y lo que les reporta a cada una de ellas las acciones que ponen en marcha.

Ya entrando en materia publicitaria dos de las asociaciones objeto de estudio citan como solución el EXPLOTAR MEJOR LAS LICENCIAS, puesto que hay sectores donde un porcentaje importante de producto es licenciado con marcas de prestigio, pero pese a esto y al gran esfuerzo que hacen por comprar una licencia luego, no las explotan debidamente a nivel publicitario y esto bajo su punto de vista, es una forma de no gestionar correctamente las inversiones que hacen. También hace mención uno de los entrevistados a que las empresas de su sector deben hacer mayor uso de medios más personalizados y alternativos puesto que estos son en general más baratos que invertir solamente en televisión.

## RESPUESTA EMPRESAS

Del mismo modo que se ha realizado con las asociaciones, se dividirán las respuestas entre los problemas que plantean en materia de comunicación y los factores para solucionarlos, aunque se advierte que en ocasiones se funden los límites entre problemas y soluciones, y esto hace que hayan ciertas repeticiones.

### 1.- PROBLEMAS A LA HORA DE INTRODUCIR POLÍTICAS DE COMUNICACIÓN.

Uno de los primeros problemas a la hora de introducir políticas de comunicación en las empresas, es que relacionan la mayoría, gestión de la comunicación corporativa con inversión publicitaria principalmente en

televisión, lo que ya de entrada les hace entender lógicamente que necesitan grandes presupuestos y que además, quizá no sea la estrategia más adecuada a sus necesidades empresariales. Otro de los prejuicios encontrados, es que consideran que si su cliente directo no es el consumidor final y estos sectores lógicamente tienen como intermediarios a los distribuidores, no necesitan realizar acciones de comunicación. Esto denota uno de los primeros problemas enunciados por las asociaciones, LA FALTA DE CULTURA COMUNICACIONAL. Son empresas que se han preocupado, en la opinión de seis de los entrevistados, de otros temas como el producto, el precio y la distribución, donde la construcción de una marca fuerte no entraba en sus prioridades y por tanto, la gestión de la comunicación corporativa, tampoco. Esto evidentemente lleva a que no asignen recursos, ni económicos ni humanos, a estos temas, y menos, expertos en la materia, personal cualificado en comunicación.

Además, la FALTA DE CONOCIMIENTOS EN COMUNICACIÓN hace que no sepan claramente establecer objetivos de comunicación y si no saben qué quieren ellos mismos, se preguntan cómo van a exigir que las agencias sepan interpretar sus necesidades. Pero también no llegan a entender cómo de un mismo briefing o encargo a varias agencias, pueden presentarse propuestas tan distintas y además, con presupuestos tan dispares, lo que todavía les confunde más a la hora de seleccionar qué es lo que les conviene.

Otro de los problemas que trasladan, concretamente diez empresas, coincide con el de las asociaciones, LA FALTA DE DIMENSIÓN EMPRESARIAL Y SUS RECURSOS LIMITADOS, una inmensa mayoría de las empresas denuncian la limitación presupuestaria como uno de los problemas más importantes a los que se enfrentan para poner en marcha acciones de comunicación. A esto se une el sentimiento de inferioridad que destacaban las asociaciones que se puede apreciar en afirmaciones como “el sector ya no da para más”, los “empresarios tenemos muchos obstáculos”, “no vemos posibilidades de crecimiento” y “estamos teniendo una competencia desleal y nadie hace nada al respecto”.

Si a esto le unimos LA DIFICULTAD PARA TANGIBILIZAR LOS RESULTADOS, esto también se convierte en un problema, en un sector acostumbrado a planificar a corto plazo, buscando resultados rápidos y con la medida de las ventas como factor de éxito. Además, estas empresas están en manos de la DISTRIBUCIÓN, tema que ha salido en las entrevistas a las asociaciones y también a lo largo de las entrevistas a las empresas. Sin embargo, uno de los entrevistados insiste en que sus clientes no valoran la imagen, sólo valoran el precio y por ello, él ofrece a sus clientes aquello que les piden, sin ser consciente de que la demanda de la distribución todavía le debilita más a él, como fabricante.

Finalmente, los propios entrevistados denuncian su actitud inmovilista o como decían las asociaciones, LA FALTA DE CAPACIDAD DE REACCIÓN ANTE LA CRISIS, esta es la opinión de seis empresas. Pero a lo aportado por las asociaciones, que como se ve coincide bastante con los problemas citados por las empresas, hay que añadir un tema más, sólo denunciado por las empresas entrevistadas y que en su opinión también dificulta la introducción de políticas de comunicación.

Se trata de la cantidad de trabas que las administraciones públicas ponen a las empresas para que estas puedan ser más competitivas, opinan en seis casos que en vez de apoyar a estos sectores para que puedan competir con los productos que vienen de países de economías emergentes, al contrario, cada vez les ponen más exigencias sociales, medioambientales, financieras, de seguridad, etc. que los ahogan y no los dejan poder competir en igualdad de condiciones. También critican tres entrevistados, las ayudas que prestan e incluso lo que denominan la “hipocresía de las subvenciones”, con papeleos complicados y exigencias que muchas corporaciones no pueden cumplir, lo que les hace estar excluidos de toda ayuda. Sin embargo, las empresas son testigos “del dineral” que gastan en temas superfluos como viajes, etc. sin que hayan podido ellos, disfrutar de las ayudas para apoyar comercialmente sus negocios.

## 2.- FACTORES DETERMINANTES PARA QUE SE DIERA UN DESARROLLO EN LA MATERIA.

Para poder dar solución a estos problemas antes expuestos por las organizaciones, las propias empresas sugieren ciertas claves que podrían ayudar a introducir políticas de comunicación en sus empresas. Se citarán ordenadas, en función de la importancia concedida a cada una de ellas, por el número de empresas que las han citado, en este caso la más destacada es la necesidad imperante de TANGIBILIZAR LOS RESULTADOS EN COMUNICACIÓN para que puedan tener argumentos y datos fehacientes de los logros que van alcanzando en su imagen y comunicación.

También la necesidad de FORMACIÓN EN COMUNICACIÓN A LA GERENCIA DE LAS EMPRESAS, adaptando el discurso a la pequeña y mediana empresa, esta es una de las claves que sugieren debería ponerse en marcha. Esto serviría, en su opinión para resolver temas como qué aporta la gestión eficaz de la comunicación, en qué consiste, que agentes profesionales externos pueden ayudar a las empresas, qué servicios son los más adecuados para cada caso, qué tarifas se pueden esperar de cada servicio o qué inversión mínima habría que realizar, cómo establecer cuáles son los temas prioritarios, etc.

Otra de las sugerencias citadas por varios entrevistados, es la de FORTALECER LA MARCA MADE IN SPAIN, con la intención de que pueda convertirse en un argumento de ventas para estos sectores, que les aporte valor añadido. En una línea similar va la sugerencia de un entrevistado de crear Habitat Europa también con la intención de ofrecer una diferenciación frente a los competidores asiáticos principalmente. O como otro entrevistado sugiere, dar más fuerza a marcas como Éthica-Tex que ayudan a defenderse de la competencia de países emergentes, pero que no están trascendiendo ni las está conociendo nadie hasta la fecha. Incluso hay quien reclama campañas de comunicación sectoriales que apoyen a todas las empresas del sector, algo que ya están haciendo sectores como la cerámica o el calzado.

Finalmente apuntar la reflexión de dos entrevistados que afirman no poder competir en solitario ni invertir en comunicación solos, por ello, proponen como posible clave para la introducción de políticas de comunicación en las empresas, la opción de unirse para tener más recursos y unir fuerzas.

#### **7.4.4.2.- Importancia que se le concede a la comunicación desde las asociaciones.**

**Pregunta formulada:**

**54.- ¿Desde la asociación/federación qué importancia se le concede a la comunicación empresarial?**

**FORMULADA PARA ASOCIACIONES (preg. 13)**

De nuevo se encuentra una respuesta de tendencia mayoritaria aunque se apuntarán también ciertas excepciones a la misma. En este caso, cinco de las siete entrevistas realizadas a las asociaciones empresariales afirman rotundamente que conceden muchísima importancia a la comunicación y que esta se encuentra, entre una de las prioridades de la asociación. En este sentido, afirman que son conscientes de que deben cubrir ciertas carencias de sus asociados y servir de plataforma para que se desarrollen en el ámbito de la comunicación por ello, asumen tareas de comunicación desde la asociación en beneficio de la imagen de todo el sector y también apoyando puntualmente a ciertas empresas que solicitan o quieren aprovechar las oportunidades que la agrupación les proporciona.

Concretamente AEFJ, la asociación del juguete, ilustra esta importancia que conceden a la comunicación haciendo mención que hasta en la búsqueda del actual presidente, hace ya unos veinticinco años, se tenía claro que debían nombrar a alguien con un perfil de buen comunicador y buenas relaciones con los medios, para que entre sus prioridades estuviera la de crear una imagen positiva para el sector, que se encontraba en aquel momento muy deteriorada.

En este caso ANIEME, la asociación del sector del mueble, también hace hincapié en que la labor de comunicación recae directamente en manos de la dirección general de la corporación y que forma parte de sus actividades casi diarias. Además, iniciaron estas actividades en el año '96 y para ello, se pusieron en manos de profesionales de la comunicación con los que hasta la fecha siguen trabajando de forma conjunta. También remarca la importancia que tiene el haberse ganado la confianza y credibilidad de los medios, en todos estos años como referente del sector a base de estar muy involucrados y disponibles casi las veinticuatro horas al día y siempre con la verdad por delante tanto si las noticias son buenas como malas.

No se puede dejar de citar el ejemplo de otro de los entrevistados que para mostrar la importancia que conceden a la comunicación indica que son la única asociación, que tiene como tal departamento de comunicación, esta asociación es ASCER, la del sector cerámico. Desde hace más de diez años que está funcionando en manos de profesionales especializados en comunicación y que llevan a cabo planes estratégicos de comunicación anualmente, con el objetivo de dar servicio a los asociados y favorecer la imagen del sector. Destaca el elevado presupuesto que ha alcanzado a manejar este departamento para estas cuestiones, seis millones de euros anuales para todas las acciones que realizan.

Sólo hay dos entrevistados que afirman que desde su asociación y desde su federación no se concede excesiva importancia a estos temas aunque los motivos son diversos. En el caso de FEDACOVA al tratarse de una federación que aglutina a treinta y dos asociaciones es lógico que estas funciones las asuman las asociaciones y ellos, tan sólo presten ayuda cuando se lo solicitan, lo que sí asumen es que son portavoces del sector global de la agroalimentación, sin dar preferencia a ningún sub-sector a no ser que sea imprescindible por ciertas circunstancias. El otro caso, que afirma que no conceden demasiada importancia a la comunicación es ATEVAL, la asociación textil y sus argumentos son que daba la coyuntura de crisis por la que



atraviesa su sector actualmente, sus prioridades han sido otras entre las que no entraban estos temas.

#### **7.4.4.3.- Campañas de comunicación realizadas en beneficio del sector.**

**Pregunta formulada:**

**55.- Como sector empresarial ¿Han puesto en marcha en algún momento alguna campaña de comunicación que beneficie al sector en general o qué acciones desarrollan en este ámbito?**

**FORMULADA PARA ASOCIACIONES (preg. 14)**

Ante esta pregunta, como ha sucedido en la anterior, se debe hacer referencia específica al planteamiento de cada una de las asociaciones puesto que tienen enfoques desiguales del tema en cuestión y esto, hace necesaria dicha diferenciación. Además, hay que indicar que se irán presentando las acciones de cada asociación por orden alfabético, como ya se ha hecho en otras ocasiones, ya que cada una de ellas tiene un grado de desarrollo en su comunicación y no se va a entrar en estos momentos en valoraciones.

Por tanto, se comienza por el sector de la agroalimentación representado por FEDACOVA y aunque confesaban en la pregunta anterior que tan sólo llevaban acciones de representación y que las acciones de comunicación específicas, recaían en las distintas asociaciones que aglutinan, hay que citar algún dato más. La gran aportación en consideración de D. José Granell, a nivel de comunicación de esta federación, es apoyar a sus asociaciones en circunstancias concretas de cara a la relación con los medios de comunicación. También llevan a cabo acciones de formación en la materia, aunque reconoce que sin darle la importancia que el tema debería requerir por diversos motivos. Por un lado, sus asociaciones federadas no están muy receptivas por esta materia ya que como citaba anteriormente al tratarse de pymes no tienen recursos para invertir tiempo y dinero en una formación que no consideran relevante para sus empresas y por otro lado, detectan también

la falta de adecuación que ya nos comentaba anteriormente de los formadores de cara a sus interlocutores, que ven un discurso alejado de su realidad empresarial.

El siguiente será el sector del calzado representado en este caso por el secretario general de AICE, D. Pedro Méndez que de nuevo destaca, como en el caso de FEDACOVA, que una de sus funciones principales como asociación en materia de comunicación, es la representación del sector de cara a los medios de comunicación con los que han alcanzado un importante grado de confianza, por la cantidad de años de relación que llevan. El otro gran esfuerzo va dirigido al denominado Plan Zapatos de España, una actividad que se encuentra integrada en los planes de competitividad 2005-2007, desarrollados por la *Conselleria d'Empresa, Universitat i Ciència* de la *Generalitat Valenciana*. Este plan se lleva a cabo desde la asociación, en coordinación con la Federación de la Comunidad Valenciana de Calzado, el Ministerio de Industria y todas aquellas otras autonomías donde hay industria del calzado. Esta campaña persigue un doble objetivo por un lado, el de crear una imagen positiva del calzado español dotándolo de connotaciones como es la moda y la calidad y por otro lado, orientar al consumidor sobre las ventajas generales de ir bien calzado.

Se continúa el recorrido con ASCER, que aglutina al sector cerámico y con su responsable de comunicación Dña. Ana Martínez, que apuntaba que era la única asociación que cuenta con departamento propio de comunicación, pues bien, ante esto también es la única agrupación que desarrolla de forma anual un Plan Estratégico de Comunicación y que lo viene haciendo desde los años '80. Ante esto, si se añade que ha llegado a contar en los últimos años con una dotación presupuestaria de seis millones de euros anuales, no es de extrañar que sea también la única, que ha puesto en marcha una campaña de comunicación nacional como tal, haciendo uso de un *mix* de medios tanto masivos (televisión, prensa, etc.) como de medios no convencionales. No obstante, se debe citar que esta campaña que se ha llevado a cabo de forma conjunta y en la que están representados todos los asociados, con la inquietud

de mejorar la imagen de la cerámica, sobre todo revalorizar el producto en España antes de que la crisis comience a notarse aquí también. No cabe duda que ha sido un reto difícil de culminar y así nos lo hace saber nuestro entrevistado puesto que ha habido de conjugar intereses muy dispares de cada una de las empresas asociadas.

Con el orden alfabético que se lleva, será el sector de la iluminación el siguiente a destacar, donde se ha tenido la oportunidad de entrevistar a Dña. M<sup>a</sup> Ángeles Muñoz y a D. Vicente Martínez representantes de ARVET y FEDAI respectivamente. Ellos confiesan que campaña específica de comunicación como tal nunca han llevado a cabo desde la asociación, lo que sí desarrollan son acciones puntuales con la finalidad de apoyar en estos temas a sus asociados a través de diversas actuaciones como ahora se revisará. Por un lado, destacan que durante una temporada tuvieron una periodista becada con la finalidad de apoyar a las empresas asociadas en sus relaciones con los medios de comunicación no obstante, confiesan que por parte de las empresas no hubo una gran acogida y demanda de estos servicios y esta acción concluyó. Además de este intento fallido, sí que llevan a cabo acciones que tienen una continuidad y que se enumeran a continuación puesto que son muchas y variadas con el objetivo de ser un complemento para apoyar a las empresas a desarrollar sus políticas de marketing en general:

1.- Llevan a cabo publicidad de la asociación a través de revistas tanto del IVEX (Instituto Valenciano de Exportación), como de medios de comunicación generales y especializados. Además, de llegar a acuerdos con estos medios para ofrecer tarifas especiales a sus asociados.

2.- La propia asociación tiene un boletín quincenal de información *on line*, con noticias de interés general y sectorial sólo para sus asociados. A través de la web, estos tienen la opción de entrar a una intranet con un *password*, donde encuentran toda la información relevante para ellos.

3.- También realizan estudios de mercado que ponen a disposición de los asociados, donde se suministra información de los mercados de interés para las empresas, esta información va desde simples listados de clientes, estadísticas sobre la situación de los mercados que les interesan, noticias del sector en el país objetivo, etc. Con esto apoyan las misiones comerciales de las corporaciones de su sector.

4.- Igualmente realizan catálogos sectoriales.

5.- Del mismo modo, apoyan iniciativas del ICEX (Instituto de Comercio Exterior) interesantes para su sector, como son el Plan Hábitat y su publicación *Spanish*.

- La revista *Spanish* es una publicación que lanza el ICEX cuatro veces al año, dos números de temática clásica y dos de moderna. Esta llega a los principales distribuidores de cada país y sus contenidos, son las novedades de todas las empresas que hagan producto decorativo en textil-hogar, iluminación, mueble, etc.

- El Plan Hábitat se creó en el año 2003 y son acciones de promoción conjunta igualmente con otros sectores afines donde se exponen productos muy seleccionados tanto de iluminación, diseño, mueble, etc. por ejemplo, se hizo Expo Hábitat en Rusia y pronto se va a hacer Casa Decor en Miami. Estas son acciones muy importantes para sus asociados.

La AEFJ, la asociación del juguete también tiene establecidas dos acciones anuales que año a año van cobrando mayor protagonismo. Una de ellas, se sitúa en el marco creado por la Fundación Crecer Jugando que ha promovido la propia asociación, y se trata de la creación según han denominado de un “Ludomecum”, que como su nombre indica pretende ser un vademécum médico, pero convertido en una guía de prescripción del juguete. El objetivo que persigue, es transmitir el valor que tiene el juego en la educación y

desarrollo del niño y para ello, se ha creado una base de datos de juguetes clasificados por áreas de desarrollo según los objetivos curriculares de la LOGSE, según los parámetros de la educación social no reglada y un área, de juguetes para compartir en familia. Para ello han creado una web de referencia [www.ludomecum.com](http://www.ludomecum.com) y esta acción ayuda y nace con el objetivo de “desestacionalizar” las ventas del juguete, tan centradas en el periodo navideño.

La otra actividad anual que desarrolla la AEFJ, se denomina Juguetes Estrella y se lleva a cabo vísperas de la época navideña, el objetivo es hacer protagonistas y dar cobertura mediática a juguetes realmente innovadores, de todo tipo de empresas pero con preferencia de aquellas que por tamaño, no pueden permitirse campañas específicas de publicidad. Para ello, se organiza un *showroom* para periodistas y niños, aprovechando la capacidad de convocatoria que tiene la propia asociación y en él se pone a disposición de estos públicos todo tipo de información de cada uno de los juguetes seleccionados como verdaderas novedades, su correspondiente ficha del “Ludomecum”, imágenes, vídeo del producto, etc. Esta actividad culmina con la celebración de una rueda de prensa y lógicamente, la cobertura mediática que logra el sector es muy relevante.

La penúltima agrupación de la que se va a hablar es de la del mueble y su representante tal como sabemos es Dña. Amparo Bertomeu, directora de ANIEME. Ellos junto con su agencia que como antes se citaba colaboran desde hace muchos años, están constantemente planificando acciones que ayuden a las empresas de su sector a tener una presencia y protagonismo en los medios de comunicación, a través de la organización de ruedas de prensa, encuentros con ellos a través de desayunos monográficos, acciones diversas de relaciones públicas, etc. Normalmente en este sentido organizan una rueda de prensa anual con la finalidad de ofrecer a los medios los datos oficiales del sector y su trayectoria anual y dos o tres encuentros anuales para presentar noticias relevantes de los asociados aprovechando de nuevo la buena convocatoria de medios que tiene la asociación. Pese a que transmiten su inquietud ante la

falta de participación por parte de las empresas, a las que hay casi que obligar a contar lo que hacen, dice que las que han tenido ciertas experiencias con el tema, están muy satisfechas y han sido muy bien tratadas por los medios. Además, de estas actividades que están planificadas anualmente, también apoyan a las empresas en la asistencia de ferias sectoriales, ya que están muy presentes en la más importantes del mundo e incluso ofrecen a sus asociados el servicio de gabinete de prensa.

Finalmente, se debe hablar de ATEVAL, la agrupación que representa al sector textil y como portavoz D. José Serna, que ya apuntaba anteriormente que entre sus prioridades no se encontraba en estos momentos la comunicación, puesto que estaban pasando momentos difíciles. Sus esfuerzos de hecho estaban centrados hasta hacía unos días en cerrar un acuerdo, que ya han firmado favorablemente, con la *Generalitat Valenciana* con la finalidad de financiar en condiciones más ventajosas las inversiones urgentes que necesita su sector para salir de la crisis. No obstante, en este acuerdo ya alcanzado y que se pondrá en marcha inmediatamente nos indica que hay un apartado que es el de apoyo a la internacionalización y promoción exterior de las empresas que se materializará en acciones de comunicación en un futuro. Lo que sí hacen y ofrecen a las empresas es formación a nivel de marketing, habilidades directivas, atención telefónica, cultura china, etc. en definitiva, todo aquello que necesitan y principalmente aquello que demandan.

#### **7.4.4.4.- Qué agentes externos pueden apoyarles en comunicación.**

**Pregunta formulada:**

**56.- ¿Quiénes considera que serían los mejores agentes externos para apoyar a las pymes en materia de comunicación? Asociación Agencias, Asociación Anunciantes, Confederaciones Empresariales, Instituciones públicas, la Universidad, etc.**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 50)**

De nuevo esta cuestión y la última planteada pertenecen a la etapa prospectiva en la que más que conocer su realidad se pretenden establecer pautas de trabajo futuro y agentes involucrados. Diez de las empresas entrevistadas afirman, que sería la asociación empresarial que las representa el agente externo que debería apoyarles en materia de comunicación puesto que es el organismo más cercano a ellos, aunque cinco de estos diez afirman que ya realizan acciones y les apoyan mucho. Nueve de los encuestados apunta a la universidad como organización que podría colaborar mucho con las empresas en este sentido, ya que tres de estas empresas ya han trabajado en algún momento y están muy satisfechas, otros destacan la imparcialidad e independencia de la universidad que no tiene intereses como podría pasar en las agencias, etc. Pero hay otros tres de estos entrevistados que por la experiencia que han tenido con universitarios, en otros ámbitos, que no en el de la comunicación, los ven alejados de la realidad empresarial sobre todo en la formación que reciben. No obstante, uno de ellos, estaría dispuesto a acoger la colaboración con alumnos jóvenes, que tuvieran ideas frescas para aportar a las empresas y considera que sería una experiencia enriquecedora para ambas partes.

En cuatro ocasiones ha sido apuntado que en estos temas cada empresa debería actuar de forma independiente puesto que se trata de diferenciarse y por ello, cada uno debe actuar según sus criterios. Otros tres ven en las instituciones públicas el organismo que debería apoyar estos temas y sólo citado por una persona han aparecido la Cámara de Comercio, el IVEX y el Instituto Tecnológico.

#### **7.4.4.5.- El asociacionismo podría fomentar el desarrollo en comunicación.**

**Pregunta formulada:**

**57.- ¿Considera que el asociacionismo sectorial o empresarial podría fomentar el desarrollo de las industrias en materia de comunicación?**

**FORMULADA PARA EMPRESAS (preg. 51)**

Hay que recordar que esta es la pregunta que se incluyó en el cuestionario por petición de la CIERVAL y a ellos, se les transmitirá el resultado de la misma. De las veintiocho empresas entrevistadas, quince opinan que el asociacionismo sectorial o empresarial puede ser muy positivo para potenciar el desarrollo en materia de comunicación. Sin embargo, doce de los entrevistados apunta todo lo contrario y considera que en temas de comunicación, cada empresa debe tener su estrategia y ser independiente pues se trata de diferenciarse. Además, ven la dificultad de que cada empresa tiene sus intereses particulares y que sería muy complicado aunarlos con los de un sector o con los de otras compañías. Una única empresa expresa su desconfianza en el asociacionismo, pues opina, que siempre están en manos de las grandes organizaciones y se olvidan o no representan a las más pequeñas.

Con esta cuestión se da por cerrado el análisis de los resultados extraídos de las entrevistas en profundidad realizadas para el trabajo de campo I y II. A partir de ahora, se revisarán los datos y se actualizarán con la misma muestra pero teniendo en cuenta todos los cambios estructurales y coyunturales que han tenido lugar desde finales del 2006 hasta principios del 2009 y que han sido retratados en el capítulo cinco del marco teórico.

#### **7.5.- Revisión y actualización de conclusiones trabajo de campo I y II en el 2009: asociaciones empresariales y empresas.**

Como ya se había adelantado en el capítulo seis de metodología, después de la realización del trabajo de campo I y II y después, de observar el proceso de cambio coyuntural todavía no finalizado, que se está dando tanto en la economía mundial como en la española en los años 2008 y 2009, esta investigación ha considerado conveniente, que los mismos entrevistados revisen y actualicen los datos que ellos nos facilitaron, de nuevo. En esta fase desarrollada a mediados del 2009, concretamente en el mes de mayo y junio,



se trataba de detectar aquellos cambios sustanciales que se habían producido desde las primeras entrevistas, y en qué habían afectado a la gestión de la comunicación, por parte de estas empresas.

Para ello se envió por correo electrónico de nuevo, a las muestras del trabajo de campo I (siete entrevistas realizadas a las siete asociaciones empresariales) y II (veintiocho entrevistas realizadas, cuatro empresas de cada uno de los siete sectores), las entrevistas transcritas con el siguiente texto, solicitando su colaboración.

Estimado D. José Verdú,  
 Soy la profesora de la *Universitat Jaume I* de Castellón, que le entrevistó personalmente en julio de 2006, sobre cómo su empresa gestionaba la comunicación corporativa, interna y publicitaria, para la tesis doctoral.  
 El motivo de contactar de nuevo con ustedes, es conocer si la situación generalizada de crisis que atraviesa la economía mundial y especialmente la española, ha cambiado sustancialmente su enfoque sobre este tema, ya que me interesa estar siempre próxima a la realidad empresarial y actualizar datos.  
 Para ello, le adjunto la transcripción de la entrevista que me concedió en su día, con el fin de que la pueda releer (le llevará tan sólo 5 min.) y apuntarme brevemente (por no robarle mucho tiempo) en un mail de contestación, los cambios más sustanciales que en este sentido se hayan producido en MINILAND, o si las cosas, siguen del mismo modo.  
 Agradezco muchísimo su ayuda de nuevo, y quedo a su disposición, por si necesita cualquier aclaración: por mail rblay@com.uji.es o por telf. 600 918 046.

NO OBSTANTE, SI EN 10 DÍAS, NO RECIBO RESPUESTA POR SU PARTE, CONSIDERARÉ QUE TODO LO CONTEMPLADO EN EL 2006, SIGUE VIGENTE A DÍA DE HOY EN SU EMPRESA.

Muchas gracias de nuevo,  
 Rocío Blay Arráez  
 Profesora de Publicidad y Relaciones Públicas  
 Dpto. Ciencias de la Comunicación  
*Universitat Jaume I* de Castellón

Pues bien, después de este envío por mail a ambas muestras, se han recibido un total de diez contestaciones, tres de asociaciones y siete de empresas, con lo que la muestra que ha participado en esta actualización de datos ha sido:

<u>SECTOR TRADICIONAL CV</u>	<u>ASOCIACIÓN EMPRESARIAL QUE ACTUALIZA DATOS</u>
1.- CERÁMICA	ASCER (Asociación Española de Fabricantes de Azulejos y Pavimentos Cerámicos) <b>Dña. Ana Martínez</b> (Responsable Comunicación y Prensa) ÁMBITO ACTUACIÓN: Nacional. Nº ASOCIADOS: 200 empresas asociadas (de las que la mayoría están concentradas en la Comunidad Valenciana).

<b>2.- JUGUETE</b>	AEFJ (Asociación Española de Fabricantes de Juguetes) <b>D. José Antonio Pastor</b> (Director General Adjunto) ÁMBITO ACTUACIÓN: Nacional. Nº ASOCIADOS: 100 empresas asociadas (de las que la mayoría están concentradas en la Comunidad Valenciana).
<b>3.- TEXTIL</b>	ATEVAL (Asociación de Empresarios Textiles de la Comunidad Valenciana) <b>D. José Serna</b> (Secretario General) ÁMBITO ACTUACIÓN: Comunidad Valenciana. Nº ASOCIADOS: 530 empresas asociadas.

<u>SECTOR TRADICIONAL CV</u>	<u>EMPRESA QUE ACTUALIZA DATOS</u>
<b>CERÁMICA</b>	(1) KEROS <b>D. Joaquín Emilio Martí</b> (Gerente)
	(2) GAYA <b>D. Luigi M. Limido</b> (Director de Marketing)
	(3) TAU CERÁMICA, <b>D. Manuel Llopis</b> (Director de Comunicación)
<b>JUGUETE</b>	(4) FÁBRICA DE JUGUETES CHICOS <b>D. Emilio Valls</b> (Director Comercial)
<b>MUEBLE</b>	(5) CASANOVA GANDÍA <b>D. Pedro Casanova</b> (Gerente)
	(6) ANDREU WORLD <b>D. José Palau</b> (Director de Marketing y Ventas)
<b>TEXTIL</b>	(7) REVERT <b>D. José Ramón Revert</b> (Gerente)

Como se advertía en el mail de solicitud de actualización de datos, si en diez días no se recibía contestación por parte de la empresa o asociación, se daría por sentado que los cambios no habían sido lo suficientemente importantes como para tenerlos en consideración, a nivel de gestión de comunicación. Pero a esta investigación interesa especialmente la valoración de aquellas empresas que sí consideran que se han dado cambios, así que se extraerán conclusiones de estas diez contestaciones que nos indican su visión sobre la situación actual.

Las conclusiones se estructurarán en dos bloques temáticos:

A.- Nuevos factores coyunturales a tener en consideración.

B.- Cambios provocados en la gestión de la comunicación.

**A.- Nuevos factores coyunturales a tener en consideración.**

Si ya estos sectores estaban atravesando una situación de crisis generalizada en el año 2006 y 2007, con la coyuntura actual de crisis global de la economía internacional y nacional en plena situación de recesión, la situación general todavía se complica más añadiendo nuevos factores de desestabilización como son:

- La no renovación de créditos a las empresas.
- La falta de cobertura de las empresas aseguradoras.
- La desconfianza de la distribución de los productos.
- La caída del consumo generalizada por falta de confianza.
- La administración pública ya admite la crisis y toma medidas.
- La industria de transformación europea continúa perdiendo competitividad frente a la de los países en vías de desarrollo, por los mayores costes (energéticos, de mano de obra, etc.) que hacen que sus márgenes de beneficio se hayan reducido notablemente.

Toda esta situación ha desencadenado un agravamiento de la situación planteada en 2006, donde se vive un momento de paralización generalizada provocada por:

- Expedientes de regulación de empleo en muchísimas empresas de estos sectores tradicionales.
- Concurso de acreedores también en muchas compañías.
- E incluso el cierre de alguna de ellas.

- Con la consiguiente pérdida de empleos que no deja de bajar en los últimos cinco años, pérdida de empresas, pérdida de las exportaciones y lo único que sigue un crecimiento positivo son las importaciones.
- Bajadas de las ventas y la facturación con lo que se acentúa el empobrecimiento de estos sectores. No se busca margen, se busca vender como se pueda para poder pagar y así sobrevivir.
- Se potencia el proceso de deslocalización de la producción para ser más competitivos en precio, pero sólo aquellos que tienen capital para hacerlo.
- Paralización de inversiones e incluso desmantelando las anteriormente realizadas como por ejemplo tiendas propias, departamentos de marketing, etc. se podría decir que incluso se ha retrocedido varios años.

No obstante, frente a este panorama no demasiado halagüeño, los entrevistados, todavía advierten ciertos datos que vislumbran un futuro algo más optimista, como:

- Los resultados económicos de alguno de los sectores como los del juguete, todavía son positivos. Posiblemente por un cambio de percepción del producto, ya no sólo es algo lúdico sino también tiene un valor educativo y esto, está ayudando a desestacionalizar las ventas.
- En el sector de la cerámica se aprecia un incremento del precio medio del producto cerámico español, lo que denota que se percibe el valor añadido por el que está apostando el sector.
- La marca *Made in Spain* está cogiendo fuerza y siendo un factor de diferenciación importante para estos sectores.
- Las administraciones públicas están tomando medidas de apoyo para estos sectores, como los Segundos Planes de Competitividad Empresarial para los sectores tradicionales de la Com. Valenciana.
- Toda esta coyuntura hace que las empresas se replanteen su modelo de negocio, que en la mayoría de casos ha dejado de ser válido y por ello,

algunas compañías están empezando a introducir políticas de marketing y comunicación.

Pues bien con esta radiografía del panorama actual que están atravesando estos sectores, se da paso al análisis de los cambios producidos en el objeto de estudio de esta investigación, la gestión de la comunicación corporativa.

#### **B.- Cambios provocados en la gestión de la comunicación.**

Aunque se apuntaba como dato optimista ese proceso de introducción de políticas de marketing y comunicación por parte de algunas empresas, la situación actual ha hecho que ese proceso de paralización generalizado en todos los ámbitos de la empresa, afecte también a la comunicación. Ya se veía en el marco teórico como era previsible, que en una situación de crisis los primeros recortes recayeran en el ámbito de la comunicación, y más en estos sectores, donde las prioridades normalmente han ido hacia otros ámbitos. Por tanto, siguen sin valorar lo que la gestión eficaz de la comunicación les puede reportar a nivel de creación de imagen y marca, y esta a su vez, a nivel de diferenciación y potenciación de su competitividad.

Estas empresas siguen realizando acciones de comunicación publicitaria del mismo modo que retrataron ya en el año 2006, pero actualmente con menos presión, menos presupuesto y sobre todo asumiendo ellas directamente la gestión de todo lo que pueden asumir. Esto nos muestra otra de las consecuencias, la gran bajada producida en la demanda de los servicios subcontratados a empresas de diseño y agencias de publicidad, marketing, etc. lo que hace prever que también el sector profesional de la comunicación está sufriendo las secuelas.

Para concluir se debe precisar por tanto, que no se puede hablar de un cambio de concepción de la comunicación que estos sectores retrataron en el año 2006, al contrario siguen refutando aquello que dijeron, pero que todo se ha visto paralizado por la actual situación de crisis. En todo caso, al

contrario, hay indicios para el optimismo puesto que se están replanteando los cimientos de su modelo de negocio y para algunos, esta puede ser una oportunidad para introducir políticas de comunicación que les diferencien, eso sí, una vez se recuperen económicamente de la grave situación que atraviesan actualmente.

A partir de aquí es momento de dar paso al trabajo de campo III que completará esta visión que se ha retratado y nos dará también la perspectiva de los profesionales de la comunicación valencianos, que están viviendo es sus carnes esta situación.

#### **7.6.- Apreciaciones finales al trabajo de campo I y II.**

En este apartado, hay que agradecer la atención, dedicación y aportaciones de todos los entrevistados a esta investigación, que han calificado de oportuna y necesaria para empujar en cierta medida a las empresas que representan tanto como asociación o como organización, a profesionalizarse en materia de comunicación puesto que la coyuntura que viven así lo demanda. Buena prueba de esta ayuda, es la duración de las entrevistas en las que no escatimaron el tiempo necesario, prácticamente todas superan la hora, para hacer una descripción de la situación que están atravesando.

También alabar el esfuerzo realizado y los huecos encontrados en sus apretadas agendas para concedernos la entrevista, y en el caso de las asociaciones también para seleccionar y proporcionar los contactos con las empresas que consideraban representativas de su sector y a las que posteriormente se entrevistó. Y aún así, las asociaciones de nuevo han tenido tiempo también para revisar y mejorar las transcripciones de las entrevistas y proporcionarnos ciertos datos estadísticos que les hemos requerido con la intención de poder describir el universo de estudio objeto de esta tesis.

Se debe añadir que como se ha indicado en la metodología, al tratarse de entrevistas en profundidad abiertas a sus apreciaciones, ha habido que reconducirlas en muchas ocasiones, no obstante, estas también nos han aportado datos muy interesantes que han enriquecido este trabajo de campo. Al igual que hay valoraciones que han considerado confidenciales y que no se han incluido en las transcripciones aunque sí se han tenido muy en cuenta para las conclusiones generales de la investigación.





**Capítulo octavo.**

**Trabajo de campo III: *focus group* y conclusiones.**

**La perspectiva sobre estado de la gestión de la comunicación corporativa y claves para su desarrollo, según los profesionales de la comunicación.**



## Índice del capítulo octavo.

*Página*

### Trabajo de campo III: *focus group* y conclusiones.

La perspectiva sobre estado de la gestión de la comunicación corporativa y claves para su desarrollo, según los profesionales de la comunicación.

8.1.- Introducción al trabajo de campo III, con los representantes de los profesionales de la comunicación valenciana. ....989

8.2.- Conclusiones del trabajo de campo III: La perspectiva sobre estado de la gestión de la comunicación corporativa y claves para su desarrollo, según los profesionales de la comunicación. Verificación parcial de la hipótesis. ....992

8.2.1.- Refutación de las conclusiones parciales del trabajo de campo I y II. ....992

8.2.2.- Posibles cambios, provocados a raíz de la situación coyuntural por la que atraviesa la economía en 2009. ....998

8.2.3.- Áreas de mejora a nivel comunicativo y claves para propiciar el desarrollo en la materia. ....1000

8.3.- Apreciaciones finales al trabajo de campo III. ....1008



### **8.1.- Introducción al trabajo de campo III, con los representantes de los profesionales de la comunicación valenciana.**

Como ya se advirtió en el capítulo seis de esta tesis, uno de los objetivos metodológicos 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. Pues bien, finalmente este capítulo 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.

Los objetivos perseguidos con este trabajo de campo III han sido:

1º.- Validar los resultados del trabajo de campo I y II realizado en el 2006, donde desde la perspectiva del profesional de la comunicación valenciana se verifique, si el retrato realizado, es correcto según su experiencia con estos sectores tradicionales.

2º.- Conocer si fruto de esta situación actual de crisis económica que se está atravesando, se han dado grandes cambios en la gestión de la comunicación que realizan estos sectores.

3º.- Establecer de forma prospectiva una claves de futuro para el desarrollo en materia de comunicación de estos sectores. Y que además, algunas de estas claves se puedan convertir en futuras líneas de investigación que den continuidad a esta tesis doctoral.

Al igual que en el capítulo anterior, se ha realizado un análisis de las características de cada una de las muestras seleccionadas en el trabajo de campo I y II, en este capítulo no se considera necesario. Ya en el capítulo seis, cuando la descripción de la metodología se determinó quiénes eran los participantes en el grupo focal y el método empleado del *focus group*, que se puso en marcha para alcanzar los objetivos determinados anteriormente.

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 representantes 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, aunque ya está también expuesto en el capítulo seis, se vuelve a incluir para tenerlo como referencia.

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.- Y D. Eduard Farrán, Director Creativo Ejecutivo de Dimarco, que aunque no es miembro de la junta de gobierno de la AAPCV, sí tiene una vinculación estrecha con la asociación y vino en representación de su agencia.

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 1 hora y 10 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 CV 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.

Estas sesiones que se han tenido con ambas organizaciones no han sido transcritas como en el caso de las entrevistas en profundidad ya que se ha considerado más oportuno mantenerlas como un documento oral. Como se especificaba en el capítulo de metodología, al tratarse de una conversación entre varios miembros, varios profesionales, se considera fundamental conocer el énfasis de los comentarios, el tono con el que se dice, las coincidencias y desacuerdos en las opiniones vertidas, etc. a la hora de extraer conclusiones.

Por tanto, el documento sonoro original es la fuente directa de la que se han extraído los contenidos y las conclusiones del siguiente epígrafe.

**8.2.- Conclusiones del trabajo de campo III: La perspectiva sobre estado de la gestión de la comunicación corporativa y claves para su desarrollo, según los profesionales de la comunicación.**

**Verificación parcial de la hipótesis.**

Como ya había sido indicado en la metodología, se extraen las conclusiones de ambos *focus group*, sin advertir qué opinión ha vertido cada uno de los colectivos puesto que lo que interesa es el resultado final, la suma de opiniones y la aportación de todos ellos de forma conjunta. Cabe recordar que las preguntas formuladas y que a continuación se recogen, habrían el debate después de la presentación de las conclusiones más relevantes extraídas del trabajo de campo I y II, que la doctoranda realizaba previamente.

**8.2.1.- Refutación de las conclusiones parciales del trabajo de campo I y II.**

**Pregunta formulada:**

**¿Estáis de acuerdo con las conclusiones, las validáis?**

**¿Queréis hacer alguna matización, añadir algo?**

Todos los participantes, 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”, “estas conclusiones explican en parte las frustraciones laborales que tenemos como profesionales con estos sectores en el día a día”, “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”, etc.

Respecto a las matizaciones o reflexiones aportadas por los componentes de ambos grupos focales son muchas y variadas, se reflejan en los siguientes puntos por orden de importancia, medida por la coincidencia de varios miembros en una misma idea y el énfasis de los comentarios:

- El problema más importante de estos sectores es su talante empresarial, su concepción del mundo de la empresa, basado en la producción, la maquinaria y el precio. Sin embargo, han desatendido lo que es la comercialización del producto y sobre todo, el valor que les podría haber dado la creación de marcas fuertes, algo que sí ha hecho Italia, ese país al que miran como referente continuamente, pero sin analizar las claves que lo han llevado donde está. De hecho puntualizan, que aunque afirmen las empresas que la comunicación es una inversión, en realidad la experiencia de estos profesionales, concluye que lo ven como un gasto. Al tener un origen tan fuertemente basado en la producción, ni conocen ni se han preocupado del mercado, lo primero que deberían tener es una cultura de mercado, para después poder obtener, una cultura de comunicación.
- Como consecuencia de esa falta de cultura de mercado y de comunicación, se ven en manos de los distribuidores que merman sus esfuerzos en el punto de venta y frente a los que están muy debilitados. Pero la paradoja es que a la hora de producir se dejan influir por lo que estos distribuidores les dicen que fabriquen, más que lo que el cliente final del producto solicita, ya que lo desconocen. Y sus equipos comerciales prácticamente se dedican a recoger pedidos sencillamente, no a sondear el mercado, de hecho, muchas veces trasladan las peticiones del propio distribuidor que no les está apoyando. Estos gastos comerciales además, son considerados también

como presupuesto dedicado a comunicación, lo que denota una confusión sobre el significado real del término.

- Han cargado sus estructuras empresariales con grandes costes fijos como importantes equipos de diseño de producto, que muchas veces sin conocimientos de comunicación también asumen estas tareas. Esto los tiene “atados de manos” en muchos casos, ya que son equipos no demasiado brillantes por la remuneración que reciben y les lastran otras iniciativas, que podrían poner en marcha si externalizaran estos servicios y buscaran menos número de diseños pero de mayor creatividad. Otra estrategia de producto que están potenciando es la compra de licencias, la compra de derechos de explotación de marcas fuertes, lo que encubre su desconocimiento del mercado, ya que estas marcas sí conocen bien a quien se dirigen. De este modo, sus equipos comerciales pueden fácilmente vender estos productos sin hacer ningún esfuerzo de investigación.
- En definitiva, lo que ha provocado esta situación es la falta de profesionalización de las cúpulas directivas de estas empresas, ya que son sectores de mano de obra intensiva que no se han preocupado de la formación y de la profesionalización. Incluso los beneficios que han obtenido no se han reinvertido en la empresas sino que han ido destinados a patrimonio, a otros negocios como el de la construcción o en el peor de los casos, a malgastarlo por parte de las segundas generaciones. Pero es que incluso las segundas generaciones, que en la mayoría de los casos sí que tienen una buena formación empresarial, en cuanto se incorporan a la empresa se ven absorbidos por la dinámica productiva que sus antecesores y no incorporan cambios en este sentido. Respecto a esta última afirmación, ha habido una corriente de opinión contraria, que afirma que el cambio generacional ayuda a cambiar las prioridades empresariales y que se nota otro enfoque empresarial mucho más actualizado.

- Además, no han tomado conciencia de lo que significa globalidad o globalización, ya que pensaban que era tan sólo ir ellos a China a fabricar o exportar e importar productos. Y parece que les ha cogido por sorpresa, el que sean los otros países los que han venido a España a vender también sus productos y a hacerles la competencia. Además surge la queja del plagio de sus productos por parte de los países asiáticos y de la rapidez con que lo hacen, pero si tuvieran marcas fuertes (por ejemplo, a Louis Vuitton también le copian constantemente), esto no sería un debilidad para ellos.
- Toda la problemática que reflejan a la hora de exponer el por qué no introducen políticas de comunicación, son excusas habituales que suelen utilizar, en vez de afirmar claramente que tienen otras prioridades empresariales, productivas principalmente, entre las que no cabe la construcción de una marca fuerte. De hecho, de nuevo sale el tema de que tienen como referente a los fabricantes italianos de estos sectores y los utilizan como ejemplo a seguir y de cómo no son tan sensibles al precio. Pero en cuanto los profesionales de la comunicación les dicen que han apostado por la creación de marca, los sectores tradicionales argumentan que no tienen tantos recursos económicos, cuando se acaban de comprar maquinaria en la que se han gastado millones de euros, lo cual decanta sus prioridades hacia la producción.
- Afirman que las empresas que han logrado alcanzar una imagen positiva dentro de estos sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana ha sido en parte, fruto de la casualidad y no fruto de una estrategia trazada previamente. La selección que ha realizado esta investigación de las empresas con más desarrollo en materia de comunicación, es acertada en la opinión de los entrevistados, aunque coinciden en afirmar que sorprende en muchos casos, conociendo su relación con la comunicación, que hayan llegado donde están.

- Matizan que de los siete sectores estudiados no todos están al mismo nivel, en lo referente al desarrollo de políticas de comunicación. Ponen de ejemplo el sector del juguete, que ya superó en su día una crisis muy fuerte que provocó una regularización empresarial a nivel de fusiones, compras, cierre de empresas, etc. Esta situación vivida, les ha hecho ser un poco más conscientes de la importancia de la marca y de la importancia de contar con profesionales para gestionarla. Otro ejemplo distinto, es el del sector del mueble, que por el contrario hace años contaba bastante con la colaboración de agencias de publicidad pero en la actualidad, esta estrecha relación, la han dejado de lado.
- Son sectores además que llevan en crisis más de diez años, es más desde el IMPIVA (Instituto de la Mediana y Pequeña Industria Valenciana) que tiene más de veinte años, ya se les advirtió de su falta de competitividad y de sus debilidades, sin embargo, no han reaccionado y han tenido tiempo para hacerlo. Una de las soluciones hubiera sido el asociarse o fusionarse varias empresas para obtener mayor volumen, mayor tamaño empresarial y de hecho, hubo ciertas iniciativas en este sentido pero no se materializaron. Como consecuencia, la mayoría siguen teniendo un pequeño tamaño que no les permite llevar a cabo muchas acciones e inversiones, entre ellas, de comunicación.
- En realidad no han invertido en imagen de marca porque antes de empezar a sufrir las consecuencias de las distintas crisis por las que han atravesado, lo tenían todo vendido sin esfuerzo y por tanto, nunca se han preocupado de la venta sino sólo de la fabricación. Esto también ha influido en su visión cortoplacista y en la falta de planificación estratégica a largo plazo. De hecho relatan, algunos de los consultores en comunicación, el haber realizado planes estratégicos para estas empresas en las que el 90% del trabajo lo ha realizado en exclusiva la agencia, sin embargo la dirección, no se ha involucrado, lo cual ha llevado al fracaso de los mismos.

- Alguno de los componentes del *focus group*, afirma que en realidad no están tan despistados como hacen creer en materia de comunicación, pero no invierten porque están acostumbrados a obtener resultados rápidos, medidos en ventas y a corto plazo y saben bien, que de la publicidad no pueden esperar esto. Se deben medir los resultados, el ROI (el retorno de la inversión), en términos de comunicación, a largo plazo y no en ventas. Es importante destacar que los profesionales de la comunicación valenciana destacan que estos sectores, sólo entienden como comunicación, la publicitaria y que se centran únicamente en su producto, en ningún caso hablan de comunicación corporativa.
- Respecto a las asociaciones empresariales e institutos tecnológicos confirman los grupos focales el peso tan importante y trascendental que tienen en el desarrollo de estos sectores, también en materia de comunicación. Pero advierten que han adquirido gran poder ya que son los que gestionan el dinero público de las ayudas que han puesto a disposición de estos sectores las instituciones, y esto, ha hecho aumentar su poder e importancia frente a las empresas.
- Finalmente respecto a las marcas paraguas creadas por las asociaciones como es el caso de *Made in Green* o *Öko Tex*, iniciativas del sector textil, afirman que les parecen buenas decisiones pero que no han prosperado por falta de notoriedad, se han invertido pocos recursos en darlas a conocer y por ello, han pasado desapercibidas y el público ni las conoce ni lógicamente las valora. En cambio respecto a la marca *Made in Spain*, consideran que es una marca que se está revalorizando cada vez más y por tanto, está en crecimiento con atributos de precio medio y medio-alto. Sin embargo, advierten que estas marcas deben ser un apoyo pero sólo eso, un soporte, ya que el esfuerzo en marca debe ser sobre todo individual por parte de cada compañía.

### 8.2.2.- Posibles cambios, provocados a raíz de la situación coyuntural por la que atraviesa la economía en 2009.

**Pregunta formulada:**

**¿La crisis ha producido cambios sustanciales este año?**

En lo referente a la crisis actual que está atravesando la economía mundial en este año 2009, todos los componentes de los grupos focales afirman que estos sectores ya estaban pasando hace años una situación complicada, que se ha visto agravada por el presente escenario. Empeora la situación principalmente entre los sectores directamente relacionados con la construcción, ya que ha sido el sector más afectado en España, tales como la cerámica, el textil, el mueble, etc. Para alguno de los componentes de los dos *focus group*, tan sólo queda esperar que los pocos que han apostado por los intangibles y no por el precio o el producto, puedan sobrevivir a esta coyuntura, de nuevo se destaca el sector del juguete y también ahora el del calzado, como sectores donde hay ciertas empresas que sí lo han hecho.

En el tema de la gestión de la comunicación, afirman que desde hace cuatro o cinco años se estaba detectando cierto interés por parte de algunas empresas de estos sectores, en profesionalizarse en esta materia, pero que la crisis ha paralizado estos esfuerzos y los ha dejado en suspenso hasta poder valorar las consecuencias. De hecho, algunos de los participantes afirman que si antes los profesionales de la comunicación ya tenían poco poder de decisión dentro de las organizaciones, ahora mucho menos o ni siquiera están ya en plantilla.

Sobre el tema de cómo afecta la crisis se detectan dos opiniones encontradas, los que afirman que puede suceder como en el caso del juguete, que la situación de crisis sirva como revulsivo para replantearse los cimientos empresariales y empezar a valorar otros atributos competitivos como puede ser la fortaleza de las marcas. De hecho, hay quien opina que es ahora cuando se están dando cuenta las compañías, que necesitan de los profesionales en la

materia para que realmente les asesoren a nivel de comunicación. Y es que con la crisis los empresarios rechazan el intrusismo tan importante que ha habido en la comunicación y buscan a los verdaderos profesionales, “ya no sirve cualquier cosa”, afirman. También hay quien opina que ahora son más conscientes de que lo tangible no diferencia y que se necesita algo más, la clave está en que descubran en qué consiste ese algo más o se les ayude a descubrirlo.

En el otro extremo, están los que opinan que no consideran la posibilidad de que la crisis la conviertan en una oportunidad para mejorar en este sentido, ya que explican que si no lo hicieron cuando tenían recursos todavía menos lo harán en esta situación. De hecho afirman, tener la sensación de que todas las empresas están paralizadas y sólo piensan en recortes en vez de plantearse las oportunidades que pueden presentarse por la situación de crisis. Oportunidades que en la opinión de un participante existen, provocadas por la inactividad comercial de la mayoría de empresas, esto hace que sea una ocasión buena para ganar terreno dentro del canal de distribución, si eres de los pocos que lo trabajas, por ejemplo. O eres capaz de buscar y desarrollar nuevas líneas de negocio que te hagan generar ingresos, pero sin embargo, esta corriente de opinión considera que la visión actual de las empresas está situada más en el pánico y esto, lleva tan sólo a pensar en reducir costes a corto plazo lo que les hará prolongar la agonía a largo. Ponen también como ejemplo, la idea de los fabricantes de leche de vender directamente a través de máquinas de autoservicio la leche fresca, como oportunidad surgida de una situación complicada y un buen ejemplo a seguir.

Por otro lado, hay una auto-crítica fuerte al sector profesional de la comunicación, que en tiempos de crisis ha convertido el mercado en un auténtico mercadeo, en el que todo vale con tal de conseguir un cliente. Y por su parte los clientes están aprovechando y buscando no la solución más profesional, si no el que por el mismo dinero les da más cantidad, lo que está redundando en una falta de estrategia a largo plazo que será negativa para ambas partes.

### **8.2.3.- Áreas de mejora a nivel comunicativo y claves para propiciar el desarrollo en la materia.**

**Pregunta formulada:**

**¿Propuesta de nuevas líneas de investigación que puedan surgir a raíz de esta situación?**

**¿Cuáles pueden ser las claves para el desarrollo en materia de com. de estos sectores?**

Ante esta cuestión se diferenciarán por un lado, las áreas de mejora que han ido citándose de forma espontánea y que conciernen al anunciante, así como las que conciernen a los profesionales de la comunicación y que no se pueden obviar, para después, poder ofrecer soluciones al respecto, a través de las claves para propiciar el desarrollo en la materia. Este segundo y último punto, servirá a modo de prospección para poder intuir o adelantarse a las posibles soluciones que se deberían poner en marcha con la finalidad de mejorar el panorama descrito.

#### **ÁREAS DE MEJORA A NIVEL COMUNICATIVO PARA EL ANUNCIANTE.**

Todas las reflexiones contempladas a continuación son carencias detectadas por los profesionales en la gestión que realiza el anunciante en su comunicación, y que serían en un futuro, áreas a trabajar para mejorar la situación.

- Hay una falta total de confianza por parte de los anunciantes hacia las agencias, lo que hace que no escuchen a los profesionales ni tengan en consideración sus sugerencias. Esta falta de confianza viene provocada por falta también de conocimiento sobre el sector de la comunicación y esto, provoca el recelo a que alguien ajeno a la empresa intente indagar sobre la situación empresarial, del mercado, etc. Esto evidentemente dificulta las acciones de consultoría en comunicación



para las que es necesaria la total confianza y transparencia por parte de la empresa, lo que provoca que si no se pueden conocer en profundidad los síntomas, no se puede diagnosticar correctamente y menos proponer la mejor solución.

- La gerencia no debería ser la responsable de gestionar la comunicación, puesto que no tiene formación específica para ello. Esa falta de cultura comunicacional hace que se fijen más en lo que hace la competencia que en sus propias necesidades. Estas empresas necesitan cuadros directivos profesionales, no familiares y sobre todo conocer en profundidad el mercado al que se dirigen, esto les llevaría de forma natural a apostar por la comunicación.
- La cultura imperante es la de producto, por tanto, no saben cómo gestionar intangibles, que además son difíciles de justificar y tangibilizar a nivel de resultados. Deberían mirar el largo plazo, no se puede pretender alcanzar todos los resultados con una única campaña publicitaria y si no hay una visión a largo plazo, es que no hay cultura empresarial y no son capaces de planificar estratégicamente.
- Cuando estas empresas hablan a las agencias de retorno de la inversión, sólo piensan en los resultados que dará la campaña de publicidad puntual que van a realizar y no tienen en consideración, si el producto es lo que el público demanda, si la distribución es la correcta, si el diseño y el *packaging* están bien estudiados, etc. Deben entender que la publicidad es la punta final de la flecha, si todo lo demás no funciona, tampoco lo hará la publicidad.
- Los departamentos de marketing o de comunicación, en el caso de existir, no tienen ninguna credibilidad interna, incluso uno de los componentes del grupo focal afirma sentir vergüenza por cómo la gerencia habla de estos puestos tan despectivamente. Por lo tanto, no tienen ninguna capacidad de decisión y menos de luchar internamente

por cambiar esta situación y formar a sus directivos en materia de comunicación. Es más, en ocasiones estos responsables de comunicación se convierten en los peores enemigos de las agencias pues en vez de planificar, invierten su tiempo en diseñar un catálogo o un logotipo lo que hace que sus prioridades no estén claras y los resultados tampoco sean efectivos.

- Definen sus presupuestos en base a un porcentaje de sus ventas, porcentaje que como referencia algún sector publica como resultado contable pero no como recomendación a invertir. Sin embargo, no marcan los presupuestos por objetivos a alcanzar y esto, hace que los presupuestos muchas veces estén mal dimensionados. Además, incluyen conceptos que no tienen nada que ver con la comunicación como los gastos de viajes comerciales, etc.
- Esta falta de visión de mercado les hace no tener en consideración temas tan básicos como es el trabajar bajo criterios de segmentación por públicos, con la finalidad de poder ofrecer el producto más adecuado a según qué público objetivo. Esto se traduce de nuevo en falta de eficacia y en malos resultados.

#### ÁREAS DE MEJORA A NIVEL COMUNICATIVO PARA LOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN DE LA COMUNIDAD VALENCIANA.

Todas las reflexiones contempladas a continuación son autocríticas que el propio sector realiza sobre sí mismo y sobre la relación con este perfil de anunciante. Todas estas áreas de mejora detectadas serían en un futuro, áreas a trabajar para mejorar la situación que retratan.

- En el sector de la comunicación valenciana, ha habido y hay tanto intrusismo y pseudosector, que muchas agencias no profesionales han ido mermando la credibilidad y la imagen del propio sector. Es una situación habitual que se junte la “agencia” que desconoce cómo

realizar un trabajo profesional y el anunciante, que también carece de criterios profesionales en comunicación y finalmente, no se llegue a ninguna solución eficaz a nivel comunicativo. Por esto, muchos anunciantes en vez de dejarse asesorar, lo único que hacen es decirle a la agencia aquello que quieren que la agencia ejecute y esta, sin más reflexión lo hace y punto.

- Uno de los participantes da un dato, el 98% de las campañas que se realizan fracasan y es que la falta de profesionalización de muchas agencias tampoco llega a saber cómo medir los resultados. La consecuencia de nuevo es que el anunciante desconfía y redonda en la falta de credibilidad de todo un sector, ya que después de invertir no ve resultados. Y es que otro de los componentes del grupo focal da otro dato, de unas trescientas agencias que habrá en la Comunidad Valenciana, sólo noventa podrían ser consideradas profesionales. Otro participante nos recuerda que en el fondo la agencia también es un negocio que mira por sus intereses. Esto también ha sido consecuencia de la falta de profesionalidad del anunciante, como desconoce el sector esto ha dado lugar a la creación de agencias no profesionales a su alrededor.
- Pero lo peor de todo es que hay tanta presión, por la gran cantidad de competencia que a veces ha habido, quien ha admitido tener que entrar en el juego aún sabiendo que el cliente no obtendrá resultados y lo que está pidiendo no es realmente lo que necesita, pero si intentas hacer bien tu trabajo afirma algún componente del grupo focal, como no responde a lo que la empresa ha pedido sin criterio, se van a otra que estará encantada de realizar el encargo.
- De nuevo aparece que el anunciante valenciano está acostumbrado a decirle a la agencia lo que quiere que esta haga y para muchas ha sido más fácil decir que sí a todo, que ofrecer un diagnóstico profesional y prescribir al anunciante lo que deben hacer, aunque no coincida con lo

que pide. Esto también ha provocado la falta de credibilidad de la que se está hablando en este epígrafe como uno de los graves problemas, pues esos encargos, que realiza la agencia solícita evidentemente tampoco obtienen unos resultados claros.

- Una de las claves para propiciar el desarrollo a nivel de comunicación en las empresas de los sectores tradicionales, como se verá a continuación, es la apuesta por los nuevos medios de comunicación, mucho más asequibles y directos al público objetivo y eficaces, para estos anunciantes. Sin embargo, otra de las auto-críticas es que las agencias de la Comunidad Valenciana no están al día en este tipo de servicios, no dominan las redes sociales ni tienen fácil acceso a las tecnologías que facilitan estas acciones. Ante este hueco o vacío en el mercado, las empresas tecnológicas lo están ocupando y dando el servicio sin tener ninguna formación en comunicación y están cubriendo, el espacio que las agencias no han sabido hasta la fecha ocupar. Se necesitan por tanto agencias especializadas en nuevas tecnologías con talento publicitario y una visión global de la comunicación de la empresa.

#### CLAVES PARA PROPICIAR EL DESARROLLO EN LA MATERIA.

Habría que empezar por los cimientos empresariales, ya que si hay empresas que no tienen proyecto empresarial, evidentemente actúan y piensan en el corto plazo, y es natural por tanto, que no tengan ninguna planificación estratégica de su comunicación.

También sería interesante analizar qué han hecho las empresas españolas que destacan y ver cómo han llegado allí, cuáles han sido sus apuestas. Del mismo modo, que analizar a las empresas italianas, que tienen estos sectores como referencia ya que en su opinión tienen productos carísimos y buenísimos, y darse cuenta que ellos llevan años apostando por la marca y no por la

producción, que actualmente se ha convertido en lo menos importante, pues se puede fabricar con calidad en cualquier lugar del mundo.

Además, la creación hace ya unos años de organismos como la AAPCV y el Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas, en la Comunidad Valenciana, debe significar la solución a temas como:

- La confusión que tienen los empresarios sobre qué tipo de servicios ofrece la profesión, qué tipo de tarifas se pueden esperar y los distintos perfiles de agencias y qué se puede esperar de cada una de ellas.
- La falta de credibilidad de la profesión frente a los empresarios, y para ello, poner en valor y prestigiar la profesión frente a los anunciantes. También apuntan que cuantos más licenciados salgan de la universidad y más introducidos estén en las empresas, más opciones habrá.
- La falta de conocimiento de la profesión, a través de la formación en temas como qué es razonable esperar de la comunicación y cómo medirlo a través de la investigación. Técnicas adaptadas para las particularidades de estos sectores, en algunos casos técnicas de respuesta inmediata y con costes razonables para ellos.
- Potenciar el diálogo entre agencia y anunciante con la finalidad de disipar dudas y potenciar el entendimiento. Hay que realizar acciones más directas, enfocadas a las gerencias de las compañías que son los que tienen en sus manos el poder de decisión.

Estos objetivos podrían alcanzarse a través de diversos formatos como puede ser la formación directa al empresario, elaboración de un decálogo de la comunicación, directorios de profesionales, etc.

Los participantes opinan que los escasos recursos no son el problema de la falta de inversión en comunicación, ya que se gastan mucho dinero en asistencia a ferias, en catálogos y sobre todo en producción, el tema está en establecer realmente las prioridades de la empresa y ser consecuentes. Muchos de los fabricantes de estos sectores afirman que ir a las ferias no les

es rentable y sin embargo, siguen yendo por la competencia. Si incluyen la comunicación entre sus prioridades obtendrán recursos para ello con total seguridad.

Hay que potenciar la confianza mutua entre agencia y anunciante para lograr la sinceridad del anunciante, como única fórmula para poder diagnosticar correctamente. Están acostumbrados a decirte lo que quieren que hagas como agencia y no a decirte lo que les pasa realmente para esperar una respuesta profesional y adaptada a sus necesidades. Los participantes hacen la comparativa con el médico o el abogado, al que si lo le cuentas la verdad sobre lo que te pasa, difícilmente te podrá ayudar.

Para reposicionar la imagen del sector habría que poner en marcha por ejemplo, la elaboración de unas tarifas mínimas según servicios que sirvan de referencia para el anunciante. Incluso establecer en los presupuestos cierta variable, en base a objetivos alcanzados, objetivos comunicacionales y no sólo ventas, de esta manera, se involucra el trabajo de la agencia económicamente en los resultados, lo que redundará en credibilidad y confianza.

Desde la universidad y junto con las agencias se deben buscar también soluciones *ad hoc* para medir la eficacia de las acciones de comunicación, está claro que ya existen fórmulas de pre-test y de post-test, pero estas, deben adaptarse a las necesidades y recursos de estos sectores. Es vital demostrar que la comunicación funciona pero evidentemente esto depende de hacer bien las cosas, de forma coherente y sobre todo, mantenido a lo largo del tiempo.

Las agencias deberían también replantearse su modelo de negocio puesto que en estos momentos, estos sectores están faltos de consultores de comunicación estratégica o de departamentos externos de comunicación que les ayuden a planificar estratégicamente, y a través de un trabajo en conjunto. Esto es algo que la mayoría de agencias y de profesionales no está

ofreciendo a sus clientes pero porque la mayoría no sabe cómo hacerlo, otra auto-crítica es la falta de profesionales expertos en consultoría. Y esta línea de negocio, además no es tan sensible al precio, puesto que es más complicado tener referencias como se pueden tener en la compra de medios y además, te relacionas directamente con gerencia.

También se debería estudiar la manera de dotar de contenido a las marcas que poseen estos sectores, definir las, ponerles cara, nombre y personalidad, a modo de *storytelling*. Con esto se podría alcanzar el modo de sobresalir y diferenciarse con calidad, diseño y sobre todo personalidad propia que les diferencie de la competencia. Explotar por ejemplo el atributo de productos saludables, por los materiales utilizados, los procesos de producción, el cuidado por el medio ambiente, etc.

Deben ser aprovechadas también todas las oportunidades que brindan al sector, las nuevas tecnologías para poder vender, por ejemplo, a través de internet en todo el mundo. También aprovechar las nuevas herramientas para encontrar nuevos consumidores y conocerlos en profundidad a través de redes sociales generales como Facebook, Tuenti, Twitter, etc. y profesionales, como LinkedIn, Xing, etc. además, con precios muy económicos. En general hay que potenciar los nuevos medios de comunicación mucho más eficaces y asequibles en precio para estos sectores, que los anuncios tradicionales.

También estas empresas en su labor comercial deberían aprovechar las nuevas tecnologías, pues esto facilitaría no sólo su labor sino la calidad del servicio al cliente y su imagen frente a este, además de su capacidad de segmentación. Las nuevas tecnologías ERP (*enterprise resource planning* o sistemas de planeación de los recursos de la empresa con un nuevo enfoque de gestión, *software* para la gestión empresarial) permiten a través de un *tablet pc*, personalizar la oferta para cada cliente, conocer en tiempo real las existencias, los plazos de entrega, etc. todo, para poder hacer una gestión más eficiente.

### **8.3.- Apreciaciones finales al trabajo de campo III.**

En este apartado final, antes de la verificación definitiva de la hipótesis, se debe agradecer a ambas organizaciones, tanto al Ilustre Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Comunidad Valenciana, como a la Asociación de Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana su apoyo y colaboración con esta tesis doctoral por la que han mostrado gran interés. No sólo ha sido la participación activa de los componentes de ambas Juntas de Gobierno en los grupos focales organizados, sino la facilidad con la que han decido toda la información de la que disponían además, de sus sabios consejos y su capacidad crítica para mejorar como profesionales que son.

Cabe destacar que pese a tener un cuestionario previo preparado las aportaciones han sido muchas y muy enriquecedoras con lo que todas ellas se han tenido en consideración. Del mismo modo que a raíz de este ejercicio se han podido establecer futuras líneas de investigación que seguro redundarán en una mejora de la situación retratada.

Con este capítulo octavo se da por finalizado el bloque del trabajo de campo, que unido al bloque del marco conceptual habilitan a esta investigación a poder dar paso a la refutación definitiva de la hipótesis de partida. Y ese será, el objeto del capítulo nueve y último, de esta tesis doctoral donde además de la revisión de la hipótesis, se plasmarán las conclusiones finales y las futuras líneas de investigación que deben dar continuidad a este trabajo.



**MARCO CONCLUSIVO: VERIFICACIÓN DE LA HIPÓTESIS**



**Capítulo noveno.**

**Verificación de la hipótesis, conclusiones finales y futuras líneas de investigación.**



## Índice del capítulo noveno.

*Página*

### Verificación de la hipótesis, conclusiones finales y futuras líneas de investigación.

9.1.- Consideraciones al último capítulo. ....	1015
9.2.- Confirmación de la hipótesis. ....	1016
9.2.1.- Revisión de la primera parte de la hipótesis: valores competitivos de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. ....	1016
9.2.2.- Revisión de la segunda parte de la hipótesis: concepción que tienen los sectores tradicionales de la comunicación. ....	1019
9.2.3.- Revisión de la tercera parte de la hipótesis: gestión de la comunicación corporativa por parte de los sectores estudiados. ....	1022
9.2.4.- Revisión de la cuarta parte de la hipótesis: condicionantes que justifican la situación retratada. ....	1026
9.3.- Conclusiones finales. ....	1028
9.4.-Claves para la introducción de políticas de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana y futuras líneas de investigación. ....	1031
9.5.- Reflexiones finales de la investigación desde una visión personal. ....	1039



## **9.1.- Consideraciones al último capítulo.**

Este capítulo cierra la investigación con el objetivo, de poder corroborar o no la hipótesis de partida planteada al inicio de esta tesis doctoral. No obstante, ya a lo largo de las conclusiones generales del marco conceptual y del marco empírico se han realizado sendas aproximaciones importantes, pero es ahora, cuando verdaderamente se debe someter la hipótesis a una comprobación rigurosa. Y además, con las conclusiones finales se debe argumentar con evidencias si esta, es positiva o negativa, o en su caso, los matices a tener en consideración.

A partir de dicha confrontación, se estará en condiciones para poder establecer futuras líneas de investigación, puesto que como se planteaba en el capítulo primero, no es intención de este trabajo ser punto y final, sino todo lo contrario, representar el inicio de otros trabajos de investigación que lo enriquezcan y aporten nuevos datos. En el último epígrafe de este documento, se incluyen ciertas reflexiones personales que han ido apareciendo a lo largo del trabajo, y que, aunque es interés de esta doctoranda dejar constancia de ellas, no están dentro del marco científico establecido y por tanto, son una visión subjetiva sobre el tema, al tratarse de cuestiones no ratificadas en la investigación.

Con este capítulo se cierran cuatro años de análisis y trabajo sobre la gestión y las estrategias de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, compuestos por el sector de la agroalimentación, el calzado, la cerámica, la iluminación, el juguete, el mueble y el textil.

## **9.2.- Confirmación de la hipótesis.**

### **9.2.1.- Revisión de la primera parte de la hipótesis: valores competitivos de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.**

Se recuerda la primera parte de la hipótesis con tal de poder corroborarla:

Los denominados sectores empresariales tradicionales de la Comunidad Valenciana siguen teniendo actualmente aquello que les caracterizó en sus inicios, una mentalidad eminentemente productora y esto, 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.

Tras la investigación se puede concluir que:

Efectivamente se puede decir que esta primera parte de la hipótesis es correcta, ya que ha sido confirmada tanto a través del marco teórico, como a través de los trabajos de campo realizados. Por tanto, queda corroborada, puesto que es una constante en los diversos análisis realizados como ahora se verá. Ya cuando se trató el tema de las particularidades de la gestión de la comunicación en las pymes, rasgo que caracteriza a los sectores tradicionales pues la inmensa mayoría son pequeñas y medianas empresas, se afirmaba en varias de las investigaciones de referencia, cómo la mayoría han mantenido su función productiva como una de las más importantes, cuando sin embargo, el propio desarrollo empresarial reclama otro tipo de políticas.

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. Lo que sucede es que aunque han tenido un gran desarrollo tecnológico se trata de una tecnología muy accesible, lo que por tanto 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 frente a los países de economías emergentes, 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.

Pero no es este el caso de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana y esto, les está creando importantes dificultades competitivas. De hecho, 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 irremediablemente. 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.

Sin embargo, en el trabajo de campo I y II también se obtienen otras causas, para estos sectores menos relevantes, de esta pérdida de competitividad como son, el no haberse adaptado a las consecuencias de la globalización y nuevos hábitos de vida, el sentimiento de inferioridad frente a otros países europeos como Italia, etc. Y específicamente, en las conclusiones del trabajo de campo III, con los profesionales de la comunicación valencianos, se trasluce que es su falta de perspectiva ante el mercado, al que desconocen y del que no se han preocupado y que ahora, les da la espalda ante alternativas iguales en producto y más atractivas en precio. Esto demuestra de nuevo, su visión tan sólo centrada en el producto, la maquinaria y el precio, y también, el talante empresarial cortoplacista, puesto que ante la situación de bonanza que han vivido muchos años, no se han preocupado por analizar cuáles eran sus valores y su futuro empresarial. Sin embargo, pese a la época que han vivido donde todo lo tenían vendido, había ya alarmas que les advertían de su debilidad y de las consecuencias de la apertura del mercado a otros competidores y aún así, no han sabido reaccionar.

Una de las últimas advertencias de la debilidad de estos sectores y de las amenazas a las que se enfrentan fue la investigación realizada *ad hoc* para ellos por la Cámara de Comercio de Valencia junto con la Universidad Politécnica de Valencia. Esta investigación además de retratar la situación,

solicitaba la colaboración urgente de la administración pública valenciana para poner en marcha planes concretos para estos sectores, este informe dio como consecuencia la puesta en marcha de los Planes de Competitividad Empresarial de la *Generalitat Valenciana*. En ambos informes tanto en el estudio de la Cámara de Comercio, como en la introducción de los Planes de Competitividad realizados para cada uno de los sectores investigados, se hacía mención a una gran debilidad que tenían y esta era la ausencia de una imagen de marca fuerte y bien consolidada. Esta reflexión nos lleva a pasar a la segunda parte de la hipótesis de partida.

### **9.2.2.- Revisión de la segunda parte de la hipótesis: concepción que tienen los sectores tradicionales de la comunicación.**

Se recuerda la segunda parte de la hipótesis con tal de poder cotejarla:

**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. Efectivamente, tampoco tienen entre sus prioridades la comunicación corporativa y el poner los medios y recursos necesarios para llevar a cabo una gestión estratégica y eficiente de la misma.**

Tras la investigación se puede concluir que:

De nuevo se debe confirmar como cierta, esta segunda parte de la hipótesis puesto que son los propios empresarios de estos sectores tradicionales, los que ratifican esta cuestión a través de diversas evidencias que a continuación se irán citando y analizando. Una de las primeras, es que tanto en la investigación, llevada a cabo por la Cámara de Comercio de Valencia como en los también citados, Planes de Competitividad de la *Generalitat Valenciana* para estos sectores, se ponía en evidencia la debilidad que suponía esta falta de imagen de marca de los sectores y de las propias empresas. Además, en las

acciones posteriores que se han llevado a cabo, financiadas en parte por las instituciones, este tema prácticamente no se ha tenido en consideración pese a ser una asignatura pendiente. Y no sólo es que no se haya tenido en cuenta, sino que además, se han demostrado grandes lagunas y dudas a la hora de enfocarlo y de gestionar esta cuestión. 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. O incluso, el dar protagonismo a submarcas que les diferencian en ciertos parámetros como puede ser en el textil, *Made in Green*, en el sector juguete, Fecha Cierta.

Además, estos sectores son conscientes de su pérdida de poder en el punto de venta frente al distribuidor, con el que hacen un gran esfuerzo, incluso adecuando los parámetros de diseño de producto a las sugerencias de este, según conclusiones también del trabajo de campo III, aunque nada les garantiza el que se les apoye comercialmente. Esto demuestra la debilidad que tienen sin una marca fuerte con la que el distribuidor no pueda hacer aquello que más le conviene, sino lo que el consumidor final demanda. Sin embargo, el industrial no es consciente de esto y como alternativa también ha optado en algunos casos, por crear distribución propia, lo cual es una posible solución pero que supone una inversión muy importante para el tamaño medio de estas empresas.

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.

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 de producción o como afirman literalmente “que la sociedad más próxima no percibe ni aprecia la generación de empleo y riqueza que ellos fomentan, y por el contrario, castigan al empresario porque la industria resulta molesta”. Se trata por tanto de un problema de confianza y denota, que no se han aunado las prioridades sociales a las prioridades de la empresa.

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, y aunque desconocen las últimas tendencias en la materia, sí están familiarizadas con la gestión de la comunicación publicitaria o comercial. La comunicación en las pymes, está principalmente unida a las actividades de marketing y al apoyo de las ventas de los productos, influenciados por esa mentalidad eminentemente productora. Además, a la mayoría de empresarios les resulta extraño hablar de la gestión de la comunicación corporativa o no lo hacen de forma consciente, aunque se demuestra que en algunos casos, sí hacen alguna acción de este tipo aunque no sepan muy bien cómo denominarlas.

Por tanto, estos sectores quedarían integrados, analizando los resultados del trabajo de campo I, II y III, dentro de la clasificación que se realiza en función del desarrollo que tienen a nivel de comunicación las empresas, según Carrillo y Tato, en el denominado básico primario y en algún caso más aislado, en el básico secundario. Las organizaciones clasificadas como básicas primarias son aquellas empresas en las que existe una necesidad importante de comunicar pero esta queda reducida a la comunicación de producto, para el que se crea una marca que muchas veces no pasa de ser una etiqueta identificativa que no va más allá del nombre e identificación visual del mismo. Respecto a la gestión de la comunicación, está centrada principalmente en el producto,

este escenario reduce la comunicación empresarial a hacer publicidad, y alguna otra técnica de promoción de producto. El segundo nivel de desarrollo el denominado, básico secundario, son las que actuando del mismo modo que las primarias, pueden tener la necesidad de hacer algún tipo de comunicación de la propia empresa. Esta comunicación externa, suele estar reducida a hacer algún tipo de comunicación de tipo corporativo, dirigida a públicos externos y casi siempre, reducida a mantener algún contacto con los medios de comunicación, intentando tener presencia en ellos, quedando un pequeñísimo ámbito de trabajo para la comunicación interna.

Además a través del marco empírico, se establece que la gestión de la comunicación de estos sectores está en manos de la gerencia de la empresa principalmente, o en manos del departamento comercial, y la inmensa mayoría, no tienen responsable de comunicación, ni siquiera de marketing y los que había, este año 2009 fruto de la crisis generalizada han sido parte de los perfiles profesionales de los que se ha prescindido.

### **9.2.3.- Revisión de la tercera parte de la hipótesis: gestión de la comunicación corporativa por parte de los sectores estudiados.**

Se recuerda la tercera parte de la hipótesis con tal de poder corroborarla:

**Por tanto, la gestión de su comunicación está basada únicamente en la aplicación de técnicas exclusivamente publicitarias, guiados por la intuición, con objetivos puramente comerciales, sin previa definición y sin metodología clara. Y esto, les lleva a que las pocas experiencias que tienen en publicidad, sean negativas y carentes de resultados y por ello, son desconfiados ante lo que la comunicación les puede reportar.**

Tras la investigación se puede concluir que:

Esta tercera parte de la hipótesis también es cierta, puesto que conforme se ha ido avanzando en el marco conceptual ya se perfilaban algunas

características incluidas en esta afirmación sobre cómo gestionan la comunicación estos sectores. Pero ha sido cuando se han presentado las conclusiones de los trabajos de campo I, II y III, cuando definitivamente se han corroborado los aspectos aquí contemplados. De hecho, al mencionar las cuatro funciones básicas que realizan estas empresas a nivel de comunicación, todas ellas excepto una, tienen un carácter puramente comercial como son, la elaboración de catálogos, asistencia a ferias, el contacto directo con el cliente y la comunicación en el punto de venta. La única excepción, es la elaboración del dossier de prensa y la relación con las revistas, tan sólo llevada a cabo por algunas empresas, con el fin de lograr un apoyo redaccional.

Además, la concepción de la comunicación es para ellos una tarea mucho más ejecutiva que estratégica, de hecho, ante la pregunta directa del tiempo destinado a cada función, la estrategia parece ocupar un 20% de su tiempo frente al 80% de peso, que recibe el desarrollo táctico y la implementación de dichas acciones. Sin embargo, el porcentaje destinado a estrategia aún parece menguar cuando se habla de las tareas de investigación y planificación de la comunicación, pues ninguna empresa ha realizado una auditoría de comunicación previa a la planificación, algo a lo que están muy acostumbrados en otros ámbitos empresariales como la calidad, las finanzas, etc. Y sí han llevado a cabo tareas esporádicas de investigación, estas están siempre relacionadas con el ámbito comercial, y una y otra vez repiten, que se trata de procedimientos no profesionales ni científicos, sino más bien “intuitivos” realizados directamente por ellos mismos. Tampoco hay muchas empresas que tengan plan de comunicación y los que tienen cierta planificación, ésta se dirige especialmente a la asistencia a ferias.

Lo cierto, es que la mentalidad de estos sectores es más bien cortoplacista, por diferentes causas, entre la que se encuentra, la larga época de bonanza vivida donde todo lo tenían vendido y no han mirado el largo plazo, para ser más competitivos. También su talante empresarial ha hecho que no vean la necesidad de profesionalizarse en muchos ámbitos, más que en el de la

producción, lo que acrecienta esta tendencia a la falta de planificación profesional en general, pero sobre todo en comunicación, algo que no está entre las prioridades de la mayoría de las organizaciones de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, según las empresas y los propios profesionales de la comunicación valencianos. Las asociaciones empresariales lo tienen claro, la mayoría de sus asociados realizan actuaciones puntuales a nivel de comunicación donde prima la improvisación, con lo que muchas veces son acciones inconexas motivadas por lo que hace la competencia y sin delimitación de objetivos, estrategias, análisis de los públicos, etc. Y lo que está claro es que no son capaces de diferenciar las acciones de comunicación corporativa, de producto y de comunicación interna, hasta que les das ejemplos claros de cada una, donde descubren que sí llevan a cabo alguna actividad aislada al respecto. Esto evidentemente, trae consigo experiencias negativas, ya que son pocos los que quedan satisfechos con los resultados y esto redundará en falta de confianza en lo que la comunicación puede reportarles.

Sólo una minoría es consciente de la necesidad de poner estos temas en manos de profesionales, ya que en estas empresas impera la autosuficiencia, y los que son conscientes de esta necesidad, ven la comunicación como un artículo de lujo inalcanzable para ellos. Otro factor determinante es que los que han tenido experiencias con agencias de publicidad u otro perfil de profesionales, muchos de ellos no han tenido experiencias satisfactorias, por diferentes motivos: falta de claridad en los servicios que ofrecen las agencias, falta de tarifas acordes a sus recursos y coherentes con los servicios, falta de transparencia en las remuneraciones, falta de resultados tangibles, etc. Y es que se une la falta de conocimientos en materia de comunicación que tienen las empresas, que ni siquiera entregan un *briefing* o determinan unos objetivos a alcanzar, y por parte de las agencias, un numeroso pseudosector muy poco profesionalizado que ha influido negativamente en la imagen global del sector profesional de la comunicación de la Comunidad Valenciana.



Además, el agente externo que por su naturaleza, debería gestionar la comunicación corporativa para este tipo de anunciante, debería ser la consultora de comunicación estratégica, estructura empresarial emergente en la comunidad y que entre los propios profesionales de la comunicación, reconocen que escasean buenos profesionales en esta materia. Se trata de una solución para externalizar estas tareas por parte de las compañías, como si se tratase de un dircom puntual, ya que no tienen departamentos capaces de hacerlo, y también, carecen de una cultura de marca y comunicación corporativa. Esto explica, que las tareas principales que asumen los consultores sean la consultoría estratégica de comunicación y la formación de comunicación para directivos, dos áreas fundamentales según ADECEC. Se trataría por tanto, de un *partner* de comunicación sin compromiso alguno con los proveedores o técnicas concretas de comunicación, ya que junto con el cliente, decidirá qué proveedor se necesita o es el más conveniente para cada trabajo, lo que garantiza una estricta imparcialidad.

Algo también de lo que carecen las relaciones entre el anunciante y los profesionales de la comunicación valencianos, ya que no están regidas por el necesario principio de confianza mutua, puesto que ambos manejarán información altamente confidencial. Sin embargo, este tipo de anunciantes está más acostumbrado a solicitar al profesional de la comunicación directamente lo que considera necesario para su empresa, sin contar con la opinión de los profesionales ni un diagnóstico previo. Esta confianza además, debe estar basada en una relación de transparencia, en la que será importante la “química” entre el responsable de comunicación de la compañía y el consultor, algo que los sectores tradicionales también refirman como primordial, cuando hablan del *feeling* necesario para trabajar con la agencia. Pero los temas todavía por resolver y fuente constante de conflicto entre ambas partes, tanto si se trata de consultora o de agencias de publicidad o relaciones públicas, es la remuneración y la medición de resultados en comunicación, temas para los que no se han encontrado fórmulas que satisfagan ambas partes y esto, repercute en una imagen poco transparente para los agentes externos. Sin embargo, en el tema de la remuneración, esta

conclusión del marco conceptual, contrasta con la del trabajo de campo, ya que la mayoría de las empresas aseguran estar satisfechas o considerar la formula conocida más conveniente, el *fee* que pagan o el presupuesto cerrado por cada encargo que hacen.

#### **9.2.4.- Revisión de la cuarta parte de la hipótesis: condicionantes que justifican la situación retratada.**

Se recuerda la cuarta parte de la hipótesis con tal de poder apoyarla:

**Finalmente, se tratará de verificar si son sus condicionantes estructurales, ya que mayoritariamente son pequeñas y medianas empresas, y por lo tanto se les presupone con recursos humanos y económicos limitados, lo que las hace tener estas carencias en materia de comunicación o si se pueden establecer otras causas, que justifiquen esta situación antes descrita.**

Tras la investigación se puede concluir que:

Definitivamente también se puede verificar como cierta, esta última cuestión planteada en la hipótesis de la investigación, ya que aunque la falta de recursos humanos y financieros es uno de los elementos más mencionados por parte de las empresas, como condicionantes estructurales que limitan el desarrollo en materia de comunicación, hay otros tantos factores a tener en consideración citados por ellos, y también, por las asociaciones y los profesionales de la comunicación. Se trata principalmente de la falta de cultura en comunicación, lo que lleva a que la dirección no perciba a ésta como algo prioritario. Si no está entre las prioridades de la dirección general, lógicamente no se dota de presupuesto ni de equipo para llevar a cabo su gestión, algo que sí que hacen en otras áreas de la empresa como la producción, consideradas más importantes. El trabajo de campo I y III coinciden absolutamente en este tema, todo es cuestión de prioridades, si entre sus prioridades en vez de la producción estuviera la comunicación, los

recursos se obtendrían, ya que según argumentan, invierten millones de euros en maquinaria de la que a veces ni siquiera obtienen rentabilidad. Sin embargo, saben que a la comunicación publicitaria no le pueden pedir resultados a corto plazo y medidos en ventas, y esto, en muchos casos les lleva directamente a no invertir, ya que deben medir el ROI en términos de comunicación, algo que no dominan ni las empresas, ni muchas veces, los propios profesionales de la comunicación.

En el trabajo de campo II, como ya se hacía mención, las empresas argumentan como primera causa para no invertir en comunicación la falta de recursos, pero hay que tener en cuenta que interpretan inversión en comunicación con campañas publicitarias y principalmente televisivas, lo que evidentemente supone un desembolso muy importante, pero que nada tiene que ver con la gestión de la comunicación corporativa. Esto denota claramente la falta de conocimiento que el empresario tiene en materia de comunicación corporativa y sobre todo en qué consiste, qué le puede reportar, qué le puede exigir como resultado, etc. Ya que actualmente la comunicación corporativa está evolucionando hacia a utilización de nuevos medios, basados en la tecnología web 2.0 mucho más económicos y quizá más eficaces para sus necesidades comunicativas, en la opinión de varios de los entrevistados. También las agencias y consultoras de comunicación deberán enfocarse hacia esta nueva perspectiva de la comunicación para dar una respuesta eficaz al anunciante. Pero según afirman los propios profesionales la mayoría no están preparados a día de hoy para ofrecer este servicio, y esto tiene como consecuencia, que las empresas de tecnología estén cubriendo este hueco de mercado, sin mentalidad publicitaria ni estratégica lo que sigue redundando en la imagen que se transmite en muchos casos, de falta de profesionalidad.

Respecto al tema de presupuestos que invierten en comunicación, hay que tener en cuenta los conceptos que incluyen, ya que por ejemplo, los gastos de las misiones comerciales para abrir nuevos mercados, papelería corporativa, etc. muchas veces están incluidos. Además, los resultados del marco empírico

advierten que estos presupuestos están mal dimensionados, puesto que dan prioridad a temas como hacer catálogos de producto, que después, no les permiten realizar otro tipo de acciones pues se han quedado sin recursos. O han cargado sus estructuras empresariales con grandes costes fijos en importantes equipos de diseño de producto, que muchas veces sin conocimientos de comunicación también asumen estas tareas y esto, no les permite realizar otro tipo de inversiones.

Una vez verificadas las cuatro partes de la hipótesis de esta tesis y apoyadas, con argumentos extraídos del marco conceptual y del empírico, se puede dar paso definitivamente, a las conclusiones finales de la investigación.

### **9.3.- Conclusiones finales.**

En definitiva, se pueden establecer como conclusiones finales después de ratificar la hipótesis de partida, ciertas áreas de mejora en lo que a la gestión de la comunicación corporativa se refiere para estos sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana. Estas son:

#### **A.- FALTA DE CULTURA EN COMUNICACIÓN EN ESTOS SECTORES.**

La dirección general de estas empresas no percibe la comunicación como una prioridad, principalmente por la falta formación que la gerencia tiene en esta materia. De hecho, no saben qué pueden esperar de la comunicación corporativa, cómo gestionarla, qué les puede proporcionar a nivel de competitividad, cómo enfrentarse a los medios de comunicación, etc. Por tanto, la gestión de intangibles como la imagen corporativa queda muy lejos de sus prioridades. De hecho, la interpretación que hacen de la comunicación es puramente de producto y publicitaria, y además, normalmente reactiva ante lo que hacen los competidores, y no proactiva, ante las necesidades de los públicos.

## B.- FALTA DE DIMENSIÓN EMPRESARIAL.

El pequeño tamaño empresarial de estos sectores, en vez de concebirlo como una ventaja a explotar por las posibilidades de flexibilidad, especialización, etc. es considerado por los propios protagonistas como una desventaja que genera un sentimiento de inferioridad. Al no tener tampoco una imagen corporativa fuerte y bien diferenciada, están en una situación de desventaja clara, frente a sus distribuidores y los competidores, principalmente de países de economía emergentes y otros países europeos, como Italia.

## C.- FALTA DE ESTRUCTURA INTERNA QUE GESTIONE LA COMUNICACIÓN.

Como la comunicación no está entre las prioridades de estas organizaciones, lógicamente no se dota de recursos para ello y faltan, no sólo profesionales en la materia dentro de las empresas, sino dotación presupuestaria para llevar cabo una gestión eficiente. Ante esto, la comunicación es vista como un producto elitista y fuera de su alcance. Su gestión está en manos de la gerencia o dirección general que evidentemente no es especialista en la materia y además, está absorbido por muchos otros temas empresariales.

## D.- DIFICULTAD PARA APRECIAR LOS RESULTADOS EN COMUNICACIÓN.

Estos sectores reclaman la necesidad de tangibilizar los resultados y el retorno de la inversión en comunicación, puesto que están acostumbrados a una mentalidad cortoplacista y necesitan saber lo que supone cada euro que invierten en comunicación. El principal problema es la intangibilidad de los recursos comunicacionales que aunque se pueden apreciar resultados, siempre serán a largo plazo y medidos en términos de comunicación.

## E.- FALTA DE CONFIANZA ENTRE LAS AGENCIAS Y LOS ANUNCIANTES.

La gestión ineficiente de la comunicación por parte de los anunciantes ha llevado a tener malas experiencias en este sentido, lo cual ha hecho que se

resienta la credibilidad del sector profesional de la comunicación. También el propio sector, con gran falta de profesionalidad por parte de algunas agencias, que no son tales (pseudosector), ha propiciado esta situación y ha hecho que la imagen del sector de la comunicación valenciano carezca en muchos casos, de credibilidad.

#### F.- FALTA DE CLARIDAD EN LOS SERVICIOS DE LAS AGENCIAS.

Muchas empresas no saben qué servicios ofrece cada tipología de agencia, ni qué tipo de agencia es la que más le interesa contratar, qué tarifas son las recomendables, pues han observado precios muy dispares ante un mismo servicio, y sobre todo, en ocasiones les cuesta identificar la categoría del profesional.

#### G.- NO SE APOYAN EN LAS ASOCIACIONES EN MATERIA DE COMUNICACIÓN.

Las asociaciones empresariales asumen muchas tareas en este sentido y tienen credibilidad frente al empresario. Además, ofrecen soporte a este nivel a sus organizaciones asociadas, pero estas en general, las empresas son poco participativas y hay recursos desperdiciados en este sentido.

#### H.- COYUNTURA GENERAL DE CRISIS PROVOCA INMOVILISMO, FALTA DE COOPERACIÓN Y FALTA DE REACCIÓN ANTE LA COMPETENCIA.

Actualmente se está en una situación crítica pero que no afecta sólo a estos sectores sino a toda la economía mundial y nacional, esto está teniendo efectos adversos entre estos sectores, que están paralizados en vez de estar buscando salidas y oportunidades a la situación. Esta falta de capacidad de dar una respuesta rápida y eficaz ante los cambios del entorno, denota una falta de estrategia empresarial.

#### **9.4.- Claves para a introducción de políticas de comunicación corporativa en los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana y futuras líneas de investigación.**

Las claves para introducción de políticas de comunicación corporativa en estos sectores y las futuras líneas de investigación van íntimamente relacionadas puesto que muchas de ellas, derivan de las conclusiones antes vertidas y son, en la mayoría de los casos, los propios protagonistas de los trabajos de campo, los que las sugieren. Por tanto, en este último epígrafe lo primero será destacar las posibles soluciones a introducir. Quizá suene redundante pues son temas que han ido apareciendo fruto de los resultados de la investigación, pero es necesario recapitular y darles este formato para tenerlos todos reunidos en pro de su claridad.

##### **1.- FOMENTO DE LA ELABORACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS EMPRESARIALES.**

Habría que empezar por los cimientos empresariales, ya que si hay empresas que no tienen proyecto empresarial evidentemente actúan y piensan en el corto plazo y por tanto, son incapaces de reaccionar ante la coyuntura actual de crisis. Lógicamente es natural que si no tienen plan empresarial, tampoco tengan planificación alguna de su comunicación, ya que la estrategia de imagen corporativa y de marca debería estar integrada dentro de la estrategia global de la compañía.

##### **2.- FOMENTO DEL CAMBIO DE MENTALIDAD DE “PRODUCTO FABRICADO EN UNA EMPRESA” A “EMPRESA QUE FABRICA UN PRODUCTO”.**

Este cambio de mentalidad enfocado a la corporación y no tanto al producto, ya lo sugería el consultor venezolano Ítalo Pizzolante en una conferencia sobre el Marketing del sector Cerámico en el año 2007. Fruto de las conclusiones de esta tesis, se confirma que es un cambio fundamental para

darle un enfoque nuevo a la empresa que le haga valorar su imagen corporativa como clave de su competitividad empresarial.

### 3.- ANÁLISIS DE LAS CLAVES DE LAS EMPRESAS CON ÉXITO EMPRESARIAL DE ESTOS SECTORES Y SUS REFERENTES ITALIANOS.

Es importante desarrollar estrategias de *benchmarking* para estos sectores, con el fin de poder conocer y adoptar aquellas medidas de éxito empresarial de sus competidores, evidentemente siempre adaptadas a las características particulares de las empresas y buscando la diferenciación. Quizá esta también se convertiría en una fórmula para darse cuenta, que sus empresas de referencia llevan años apostando por la marca y no tanto por la producción, que actualmente se ha convertido en un elemento menos determinante, pues se puede fabricar con calidad en cualquier lugar del mundo.

### 4.- ESTUDIO DE LA VIABILIDAD DE LA UNIÓN DE VARIAS EMPRESAS PARA LA CONTRATACIÓN DE SERVICIOS DE COMUNICACIÓN.

En uno de los sectores estudiados se ha sugerido esta opción; varias empresas de productos complementarios, estaban estudiando la posibilidad de unirse para la contratación de los servicios de gabinete de prensa y poder de este modo asumir los costes. No obstante, se trata de una intención no materializada a día de hoy, ni de la que se hayan obtenido resultados hasta la fecha pero se podría estudiar como fórmula para la introducción de políticas de comunicación en este perfil de empresas. Otra opción a estudiar sería en vez de la contratación de servicios externos de comunicación, la contratación de un dircom, que trabaje para varias empresas de sectores complementarios, involucrado en la empresa pero a tiempo parcial para poder atender a las otras organizaciones y que estas puedan entre todas asumir los costes.

### 5.- ESTABLECER FÓRMULAS PARA FOMENTAR EL CONOCIMIENTO Y A SU VEZ, LA CONFIANZA, ENTRE PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN Y ANUNCIANTE.



Esta es una problemática que deben resolver las dos organizaciones que representan al sector de la comunicación valenciana, la Asociación de Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana (AAPCV) y el Ilustre Colegio Oficial de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Comunidad Valenciana. Estas organizaciones tienen el deber y la responsabilidad, principalmente por su beneficio profesional, de resolver la confusión que tienen los empresarios sobre qué tipo de servicios ofrece la profesión, qué tipo de tarifas se pueden esperar y los distintos perfiles de agencias y qué se puede esperar de cada una de ellas. Además, de habilitar foros donde se pueda producir una aproximación de empresarios de estos sectores a la profesión publicitaria con la finalidad de fomentar la confianza mutua a través del conocimiento.

#### 6.- FOMENTAR LA FORMACIÓN DEL EMPRESARIO EN MATERIA DE COMUNICACIÓN.

Se debería estudiar quien es el organismo idóneo para ello y establecer las prioridades formativas a tratar. Respecto a la organización, además de las que representan al propio sector profesional de la comunicación también habría que estudiar la implicación de la CIERVAL y la Universidad, por su carácter más objetivo e imparcial de cara a los empresarios. Respecto a los contenidos deben sentar las bases de la comunicación corporativa y qué puede reportar la consecución de una imagen positiva a su competitividad empresarial.

#### 7.- ESTUDIAR LA POSIBILIDAD DE PONER EN MARCHA UNA CAMPAÑA DE PRESTIGIO Y REPOSICIONAMIENTO DE LOS PROFESIONALES DE LA COMUNICACIÓN VALENCIANOS.

La falta de credibilidad de la profesión frente a los empresarios era un tema preocupante y que paraliza la posibilidad de introducción de políticas de comunicación en las empresas. Para frenar esta tendencia se debe poner en valor y prestigiar la profesión frente a los anunciantes, además de luchar para

poder diferenciarse del pseudosector que tanto daño hace a nivel de imagen y confianza.

#### 8.- POTENCIAR LA INTRODUCCIÓN DE LICENCIADOS EN PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS, EN PUESTOS DE DIRCOM O RESPONSABLES DE COMUNICACIÓN.

Es cierto que cuantos más licenciados salgan de la universidad y más introducidos estén en las empresas, más opciones habrá de desarrollo en la materia. Pero lo cierto es que a día de hoy se trata de puestos que, o no se han creado o si están introducidos en las empresas no están demasiado bien considerados. Para ello es fundamental formar al alumno con este perfil y potenciar sus capacidades directivas y estratégicas, y no tanto, las ejecutivas.

#### 9.- INVESTIGAR HACIA DÓNDE DEBE IR DIRIGIDO EL NUEVO MODELO DE NEGOCIO DE LAS AGENCIAS DE PUBLICIDAD VALENCIANAS.

Las agencias deberían también replantearse su modelo de negocio puesto que en estos momentos, estos sectores están faltos de consultores de comunicación estratégica o de departamentos externos de comunicación que les ayuden a planificar estratégicamente, y a través de un trabajo en conjunto. Esto es algo que la mayoría de agencias y de profesionales no está ofreciendo a sus clientes pero porque la mayoría no sabe cómo hacerlo, ya que hay una falta de profesionales expertos en consultoría. Esta línea de negocio, además no es tan sensible al precio. Otra línea de trabajo es investigar cómo deben ser aprovechadas las oportunidades que brindan al sector, las nuevas tecnologías, nuevas herramientas más asequibles en precio y más eficaces para la tipología de público de los sectores tradicionales. Aprovechar las nuevas herramientas para encontrar nuevos consumidores y conocerlos en profundidad a través de redes sociales generales como Facebook, Tuenti, Twiter, etc. y profesionales, como Linkedin, Xing, etc. Utilización de nuevos soportes de comunicación como los *blogs*, *podcast*,

*website*, etc. todos ellos, contruidos sobre la filosofía de la web 2.0. En general hay que potenciar todos estos nuevos medios de comunicación mucho más eficaces y asequibles en precio para estos sectores, que los anuncios tradicionales.

#### 10.- POTENCIAR LA INCORPORACIÓN DE NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA ACTIVIDAD COMERCIAL DE LOS SECTORES TRADICIONALES PARA POTENCIAR LA EFICACIA DE LA GESTIÓN Y LA IMAGEN DE MODERNIDAD.

También estas empresas en su labor comercial deberían aprovechar las nuevas tecnologías, pues esto facilitaría no sólo su labor sino la calidad del servicio al cliente y su imagen frente a este, además de su capacidad de segmentación. Las nuevas tecnologías ERP (*enterprise resource planning* o sistemas de planeación de los recursos de la empresa con un nuevo enfoque de gestión, *software* para la gestión empresarial) permiten a través de un *tablet pc*, personalizar la oferta para cada cliente, conocer en tiempo real las existencias, los plazos de entrega, etc. todo, para poder hacer una gestión más eficiente.

#### 11.- CREACIÓN DE UNA METODOLOGÍA ESPECÍFICA PARA LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN CORPORATIVA EN LOS SECTORES OBJETO DE ESTUDIO.

Aunque esta investigación desde el principio apuesta por el mismo modelo de gestión de la comunicación corporativa independientemente del tamaño o tipología de anunciante, sí se deberían estudiar las particularidades que tendría la aplicación del mismo a estos sectores. Temas como el orden de prioridades a establecer, los programas de comunicación corporativa que se deberían ir abordando en función de los recursos y necesidades de este tipo de empresas, las herramientas de investigación a utilizar, los perfiles profesionales involucrados en dicha gestión, los públicos, etc. deberían ser revisados y adaptados a este perfil de empresa. Aquí radica la gran diferencia en la gestión de la gran y pequeña empresa, ya que ante recursos más limitados hay que ser mucho más selectivo a la hora de establecer

prioridades. Este modelo debería tener en consideración especial, cómo dotar de presupuesto estas acciones y cuáles serían las partidas presupuestarias prioritarias y bien dimensionadas.

#### 12.- DEFINICIÓN DEL MODELO DE AGENCIA IDEAL PARA DAR RESPUESTA A ESTOS SECTORES EMPRESARIALES.

En las conclusiones de esta investigación queda en evidencia que la complejidad y la gran variedad de estructuras empresariales existentes o modelos de agencias, no favorece la claridad que el sector de la comunicación necesita transmitir al empresario. Éste a su vez, no identifica bien sus necesidades comunicacionales y con quien debe contar a nivel de *partner* en cada caso. Por tanto, sería interesante estudiar la estructura o modelo de agencia que podría dar respuesta a las necesidades de este anunciante y al mismo tiempo, hiciera más sencilla y ofreciera mayor claridad en cuanto a los servicios que se pueden demandar.

#### 13.- CREACIÓN DE INICIATIVAS PARA EL DESARROLLO DE MARCAS FUERTES EN LA COMUNIDAD VALENCIANA COMO POR EJEMPLO, EL PROYECTO MIVA.

Es fundamental por parte de las instituciones públicas principalmente, el apoyar iniciativas que aporten valor y diferenciación a las marcas, para que el empresario sea consciente de la importancia y apoye el desarrollo de su propia imagen corporativa. Iniciativas como el Monitor de Intangibles Empresariales de la Comunidad Valenciana (proyecto MIVA) y otro tipo de iniciativas en este sentido, pueden ser fundamentales para el desarrollo en la materia.

#### 14.- VIABILIDAD DE ESTABLECER UNA ASOCIACIÓN DE PEQUEÑOS ANUNCIANTES O EXTENSIÓN DE LA ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE ANUNCIANTES (AEA).

Otra de las futuras líneas de investigación podría ser el estudio de qué puede aportar al desarrollo de la comunicación en la comunidad, la creación de la

Asociación de Pequeños Anunciantes o incluso de Anunciantes de la Comunidad Valenciana. Al igual que determinar quién debería componerla, cuáles serían sus objetivos y actividades, etc. Las actividades de la AEA son muy interesantes para potenciar el sector, pero están centradas exclusivamente en grandes compañías, lo que hace que el perfil de las empresas de los sectores tradicionales no se sientan representadas. Se trataría de adaptar el discurso a las necesidades y al lenguaje de este perfil de empresas. De este modo también se puede potenciar ese corporativismo tan necesario entre estos sectores y potenciar la confianza entre ellos y los profesionales de la comunicación.

#### 15.- CONSTRUCCIÓN DE UNA REPUTACIÓN SECTORIAL Y UNA REPUTACIÓN EMPRESARIAL SIMULTÁNEAMENTE.

Quizá haya que trabajar a dos bandas en la construcción de una reputación corporativa para estos sectores, por un lado, de forma sectorial a través de las asociaciones empresariales construyendo una imagen fuerte para cada uno de los sectores o para todos los sectores tradicionales en su conjunto. Y al mismo tiempo construyendo una imagen corporativa individual para cada una de las empresas a través de la gestión de la comunicación corporativa, la comunicación interna y la de producto. En este caso las asociaciones deben jugar un papel más relevante todavía, en la creación de marca sector.

#### 16.- ANÁLISIS DE LA IDONEIDAD DE CREAR MARCAS TERRITORIO PARA POTENCIAR ESTOS SECTORES EMPRESARIALES.

Es cierto que se trata de *clusters* muy concentrados geográficamente y esto podría ser una oportunidad para el desarrollo de marcas territorio que dotaran de valor a la marcas empresariales.

#### 17.- POTENCIAR LAS MARCAS CREADAS POR LAS ASOCIACIONES A MODO DE DISTINTIVOS DE CALIDAD.

Marcas o campañas como *Éthica-tex*, del sector textil, Fecha Cierta, del sector juguete, etc. son iniciativas que deberían replantearse y buscar más apoyos de los mismos sectores de otros territorios o incluso de otros sectores con la misma problemática, incluso que tuvieran trascendencia más allá del territorio nacional, etc. con la intención de coger fuerza y protagonismo. Son iniciativas interesantes que no han prosperado demasiado, por falta de recursos al tratarse de proyectos circunscritos en un ámbito pequeño como pueden ser las asociaciones empresariales de estos sectores tradicionales.

#### 18.- DESARROLLO DE GRUPOS DE INNOVACIÓN PARA ESTABLECER NUEVOS MODELOS DE NEGOCIO Y NUEVAS VÍAS DE DESARROLLO PARA ESTOS SECTORES FRENTE A LA SITUACIÓN DE CRISIS.

Se trata de potenciar la creatividad de estos empresarios para la resolución de problemas planteados a raíz de la crisis, uno de los más relevantes es la bajada de la demanda, la falta de competitividad, etc. y por ello, este podría ser uno de los muchos temas a tratar. Esta iniciativa consistiría en luchar contra la paralización generalizada que ha sido provocada por la situación de crisis y potenciada, por el talante empresarial de estos sectores tradicionales.

#### 19.- ESTUDIO DE CÓMO POTENCIAR LOS MEDIOS NO CONVENCIONALES PARA ESTOS SECTORES.

Los medios interactivos y de contacto personalizado, como técnicas de CRM, son medios con gran eficacia para estos sectores y sobre todo tarifas muy asequibles, se debería por tanto estudiar, cuáles son los más idóneos, cómo utilizarlos y cómo potenciarlos.

#### 20.- ELABORACIÓN DE TARIFAS PROPIAS DE CADA AGENCIA Y DE SUS SERVICIOS DE COMUNICACIÓN, A FAVOR DE LA TRANSPARENCIA.

Con el fin de poder reposicionar la imagen del sector de la comunicación, habría que potenciar y poner en marcha, el que cada agencia elaborara sus

tarifas según servicios ofertados, para que sirvan de referencia para el anunciante. Incluso estudiar la opción de establecer en sus honorarios cierta variable, en base a objetivos medibles alcanzados (de comunicación), de esta manera, se involucra el trabajo de la agencia económicamente en los resultados, lo que redundaría en credibilidad y confianza.

#### 21.- SOLUCIONES *AD HOC* PARA ESTOS SECTORES A LA HORA DE MEDIR LA EFICACIA DE LA COMUNICACIÓN.

Desde la universidad, junto con las agencias y los anunciantes se deben buscar también soluciones *ad hoc* para medir la eficacia de las acciones de comunicación, está claro que ya existen fórmulas de pre-test y de post-test, pero estas, deben adaptarse a las necesidades y recursos de estos sectores. Es vital demostrar que la comunicación funciona.

#### 22.- ESTUDIAR LA MANERA DE DOTAR DE CONTENIDO A LAS MARCAS DE ESTOS SECTORES EMPRESARIALES.

A modo de *storytelling* se debería estudiar cómo definir las marcas de estos sectores, ponerles cara, nombre y personalidad, etc. Con esto se podría alcanzar el modo de sobresalir y diferenciarse de la competencia con personalidad propia.

### **9.5.- Reflexiones finales de la investigación desde una visión personal.**

Cabe afirmar en esta reflexión personal que sorprende cómo la mentalidad empresarial de estos sectores estudiados sigue estando basada principalmente en activos tangibles como el producto, cuando son más de diez años los que llevan en situación crítica y perdiendo valores competitivos. Sin embargo, el talante empresarial que se ha encontrado en esta investigación, a través de las conversaciones personales con la gerencia de la mayoría de las empresas, es un perfil emprendedor, en el que vida y trabajo van de la mano, que

consideran a la empresa como su bien máspreciado y a los que no les ha frenado el descubrir mercados internacionales muy distintos a los propios. Por tanto, personas ambiciosas en el buen sentido de la palabra, con una actitud proactiva en muchos terrenos, lo que contrasta con los resultados obtenidos. Quizá pueda ser explicado por su componente tradicional, ya que todas las empresas han ido pasando de padres a hijos, desde hace más de cien años en algunos casos, lo que explique esta falta de enfoque hacia las nuevas tendencias de la competitividad empresarial.

Se debe recordar como ya en la segunda mitad del siglo XX, David Ogilvy había advertido la pérdida de valor del producto a favor de su “imagen” ya que las necesidades a satisfacer son más de tipo psicológico que material. Así es como nace el concepto de “imagen de marca” que hoy está de plena vigencia, pues se sufre una sobresaturación de oferta de bienes, productos y servicios además, todos ellos homogéneos y donde la diferenciación tangible es insostenible. En este contexto, las marcas son capaces de actuar como referentes de confianza y de seguridad para el consumidor, son según Ángel Alloza “el filtro que permite navegar con brújula en el mar de la información”.

Asumir esto, evidentemente debe suponer un cambio de filosofía organizacional para estas empresas, pues se parte de la base de que toda actuación de la empresa, y no sólo el producto, está comunicando y está configurando esa imagen corporativa, incluida la inactividad en este terreno, algo que caracteriza a los sectores objeto de estudio de esta investigación. Ante esto, la comunicación corporativa es un activo estratégico empresarial que debe ser gestionado, además a este, se le confiere la posición de eje vertebrador del resto de activos estratégicos empresariales por su carácter transversal. Por tanto, 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 esta, como el fin último que persigue la comunicación corporativa, alcanzar una imagen positiva. Si además esta imagen positiva como ya se ha visto, es mantenida en el tiempo,



con un comportamiento corporativo excelente y se satisfacen las expectativas de los *stakeholders*, se convertirá en reputación corporativa, lo que garantizará su permanencia y su futuro empresarial. Y esto es algo que reconocen las asociaciones y las empresas implicadas en la investigación, cuando ponen de referente a grandes empresas de su sector tanto nacionales como extranjeras. Sin embargo, tal como se ha visto estas organizaciones investigadas, la única herramienta de la que hacen uso es la comunicación de producto, puesto que es su gran apuesta y uno de los únicos activos tangibles que gestionan.

Por tanto, no tienen entre sus prioridades el construir una marca corporativa fuerte y diferenciada que les dote de poder competitivo frente a los mercados que tan sólo apuestan por el precio. Y esto les lleva a emprender acciones muchas veces poco eficaces que les suponen un desgaste importante a nivel económico y a nivel de credibilidad en lo que la comunicación puede reportarles. Por ejemplo, el dar protagonismo a submarcas que les diferencian en ciertos parámetros como puede ser en el textil, *Made in Green*, en definitiva, son acciones aisladas de un sector concreto, que ni siquiera está coordinado con el resto de colectivos del mismo sector, y que acaban siendo buenas ideas que fracasan, por falta de dimensión, de planificación estratégica a largo plazo y de dotación de recursos.

Y el no tener una marca fuerte, también les está debilitando en el punto de venta frente al distribuidor, con el que hacen un gran esfuerzo, incluso adecuando los parámetros de diseño de producto a las sugerencias de este, para que después no les apoyen comercialmente. El punto de venta se ha convertido en una lucha continua por conseguir un espacio, incluso a veces subastado al mejor postor, pero que no garantiza la fidelidad de sus clientes directos, los distribuidores. Y para estas empresas, siguen siendo los públicos más relevantes y a los que más atenciones prestan cuando su debilidad es cada vez más pronunciada. Esto demuestra una vez más las consecuencias de no tener una marca corporativa fuerte, con la que el distribuidor no pueda hacer aquello que más le conviene, sino lo que el consumidor final demanda.

Sin embargo, el industrial no es consciente de esto y como alternativa también ha optado en algunos casos, por crear distribución propia, lo cual es una posible solución pero que supone una inversión muy importante para el tamaño medio de estas empresas. De hecho, por la coyuntura actual de crisis se ha visto como alguna de las empresas entrevistadas que habían apostado por ello, han tenido que cerrar sus tiendas por no poder mantenerlas financieramente.

No obstante, activos intangibles como la imagen corporativa, y en general los recursos no físicos, cumplen una doble misión: aportan valor y estabilidad a las empresas. Por tanto, gestionarlos correctamente, favorece el anclaje y el reconocimiento de la empresa por la sociedad, una premisa para conseguir que las compañías sean reputadas y los productos y servicios, se asocien a una marca de prestigio. En definitiva, se debe alcanzar la teoría del doble liderazgo de Rafael López Lita, donde las empresas para ser competitivas deben garantizar por una parte, su liderazgo en costes, algo por lo que estos sectores están luchando y por otro lado, su liderazgo en comunicación, lo que al verificar positivamente la hipótesis queda como tema pendiente. En definitiva, crear empresas reputadas es la clave para crear empresas competitivas o como afirma Villafañe, 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.

Pero estos requisitos de los que se está hablando, no sólo son una fórmula empresarial para ser más competitivos sino que son también una exigencia social, lo que Ítalo Pizzolante denomina “licencia social para operar en el mercado” algo que son los públicos de la empresa los que la conceden. Ya en el siglo pasado Arthur Page afirmaba que “toda actividad empresarial empieza con el permiso del público y existe gracias a la probación del mismo” y en 1923, Edwrad Bernays en su obra “Cristalizando la Opinión Pública” también afirmaba en el mismo sentido “como la democratización conduce a que todas las organizaciones deban justificar socialmente su actividad y esta se consigue

obteniendo la aprobación de la opinión pública, como representante del sentir general de los ciudadanos”.

Esta falta de atención a su imagen y a la gestión de la comunicación corporativa con lo diferentes públicos, también hace que estos sectores no se sientan comprendidos por los colectivos más próximos, como afirman literalmente “que la sociedad más próxima no percibe ni aprecia la generación de empleo y riqueza que ellos fomentan, y por el contrario, castigan al empresario porque la industria resulta molesta”. Ante esto estas organizaciones deben por tanto, primero escuchar y después sensibilizarse y actuar con los temas que preocupan a la sociedad, como público relevante y evitar o justificar y explicar, las medidas que adoptan por ejemplo, en el tema de las emisiones de CO2 a la atmósfera, en prevención de riesgos laborales, en temas como la explotación de mano de obra infantil, etc. y no verlo como una imposición que perjudica su productividad, sino como una responsabilidad de la empresa ante estos públicos que son los que le “dan la licencia social para operar”. Se trata por tanto de un problema de confianza y la clave estará en aunar las prioridades sociales a las prioridades de la empresa.

Pero para esto, de nuevo se insiste en que es necesario replantearse una nueva concepción empresarial donde la competitividad vaya de la mano de la comunicación y donde la prioridad estratégica esté por encima de la estructural. La importancia ética y las prácticas del buen gobierno en la gestión empresarial han resurgido con fuerza, sobre todo después de los sucesivos escándalos contables, financieros y políticos que han salpicado compañías, auditores y analistas y con ello, al propio sistema capitalista. Por un lado, porque todos somos *stakeholders* y todos los públicos de la empresa son para ella estratégicos e interesantes y por otra parte, las empresas son consideradas co-responsables de la calidad de vida comunitaria y del entorno material. En la actualidad muchas corporaciones ya han tomado este nuevo rumbo que era necesario y tiene que ver más, con una nueva sensibilidad empresarial, donde se pretende revertir parte del beneficio que tienen las

empresas a la sociedad donde desarrolla su actividad y conjugar los intereses empresariales con los de los públicos con los que se relaciona. El modo más directo de ganar el reconocimiento del público estriba en abrir canales de comunicación constantes y en ambas direcciones con los públicos, y fomentar así, la participación de los ciudadanos en el destino de la organización.

Con la revolución de los servicios, de la que habla Joan Costa, dentro de todos estos cambios en la filosofía empresarial también debe ser apuntado como las personas sustituyen a las máquinas y pasan al primer rango de la relación directa dentro de la organización y con los clientes, donde antes habían estado los productos de consumo. Los servicios son las personas, servir es lo contrario de dominar. En esta nueva perspectiva, el “cara a cara” ya no es el del consumidor con el producto inerte. Es el cliente con el empleado, es decir, con la empresa, en la medida que éste la representa explícitamente y es parte de ella. Con las personas en primer plano en la cultura de servicio, las empresas redescubren los recursos humanos, y con ello, se impone la exigencia de programas de calidad, la cultura organizacional con la gestión de carreras, y la comunicación interna como agente integrador. Sin embargo, estos sectores empresariales muestran su queja ante la falta de implicación de los trabajadores y por el contrario, una gran mayoría, no dan ninguna relevancia a la gestión de la comunicación interna, por no considerarla una prioridad para ellos, principalmente por su pequeño tamaño empresarial. Esto les lleva a la falta de implicación de sus empleados y tienen consecuencias desastrosas para la construcción de la imagen corporativa.

Además está el ascenso del *corporate*, ya que toda esta serie de transformaciones que ha arrastrado la revolución de los servicios ha puesto el acento en la institución y en la estrategia corporativa, o sea global, del negocio. Así, los productos y las marcas se han quedado bien visiblemente circunscritos al campo del consumo. La imagen ocupa el primer plano, es la irrupción de los intangibles y los valores, sin embargo, queda por resolver, la difícil cuestión de la medición, y esto, es lo que dificulta la introducción en el mundo empresarial. Ésta ha sido una de las demandas más claras por parte

del empresariado valenciano, la necesidad de tangibilizar de algún modo los resultados de sus inversiones en comunicación. No obstante, el que sea difícil de medir no quiere decir que no se puedan observar ciertos los resultados y ciertos parámetros que se obtienen de dicha gestión, eso sí, observando los resultados a largo plazo y no sólo medidos en ventas, algo que están haciendo actualmente.

En este tema también se observa una importante responsabilidad de las agencias de publicidad, que en muchos casos, han aceptado encargos del anunciante sin *briefing*, sin objetivos, etc. lo que hace imposible medir *a posteriori* la eficacia de la comunicación. La gran competencia en el sector de la comunicación hace que muchas veces se acepten encargos, solicitados por las empresas sin una investigación previa y un diagnóstico en el que se verifique si efectivamente, esa es la necesidad real del cliente. Y como una de las solicitudes más importantes de las empresas han sido la elaboración de catálogos, stand de feria o regalos promocionales, esto ha propiciado el que empresas no profesionales se introdujeran en el segmento de las agencias de publicidad. Esto ha ido deteriorando la imagen y la credibilidad de un sector joven y con falta de tradición, frente a otras profesiones como la abogacía o la arquitectura, a las que estas empresas entrevistadas tienen mucho más claras las competencias que deben demandarles.

Ante todos estos temas sí que se están tomando medidas a partir de la creación hace unos años de la AAPCV (Asociación de Agencias de Publicidad de la Comunidad Valenciana) y del Ilustre Colegio de Publicitarios y Relaciones Públicas de la Comunidad Valenciana, lo que está suponiendo un lento reposicionamiento de la imagen del profesional de la comunicación valenciano, alejándose del gran pseudosector publicitario con el que se convive. Pero fruto de esta tesis hay que afirmar que todavía queda mucho por hacer, puesto que los servicios de comunicación contratados en general son escasos, ya que la pyme suele intentar ser autosuficiente. Además, sienten recelo ante proveedores que se inmiscuyen en su negocio, algo necesario para emitir un diagnóstico en comunicación. Y el propio sector

profesional de la comunicación, siente que cada vez está siendo peor remunerado y está perdiendo más valor. En el caso de contratar los servicios externos de comunicación, las empresas suelen intentar imponer el criterio de la dirección, en vez de dejarse asesorar por el profesional, lo que denota también la falta de confianza. Parte de esta responsabilidad, es de los profesionales de la comunicación que en muchas ocasiones no han sabido dimensionar sus proyectos a las necesidades y tamaño de las empresas.

Y en la parte de la empresa, al menos en estos sectores, no está introducida la figura del dircom, ni siquiera la del responsable de marketing que tiene también un gran problema de imagen y credibilidad. Por tanto es cierto, que la realidad empresarial demuestra que el dircom, en teoría el único y máximo responsable de la gestión de la comunicación corporativa, la interna y la de producto, es una figura profesional en proceso de implantación. Y que además, la comunicación interna y la comunicación de producto o marca se encuentran, en manos de otros departamentos como el de recursos humanos y el comercial y la comunicación corporativa, en el caso de contemplar alguna acción en este sentido, la lleva directamente la dirección general.

Sin embargo, la teoría y práctica de grandes organizaciones dice que la comunicación corporativa debe gestionar la totalidad de los recursos de comunicación y los activos intangibles de los que dispone una organización para llegar efectivamente a sus públicos. Que en esta gestión, jugará un papel fundamental la identidad corporativa en primera instancia y el objetivo último, será que la imagen corporativa sea una síntesis fidedigna de la identidad corporativa. Y que para alcanzar este objetivo, habrá que gestionar a su vez tanto el comportamiento, la cultura corporativa y la marca bajo el concepto marca experiencia. Y que una vez alcanzados los objetivos citados se debe convertir la imagen positiva en reputación corporativa, fin último de la comunicación corporativa. Por tanto, la empresa debe ser un sistema de relaciones continuas tanto con públicos internos como externos y estos, son lo más importante de todo el proceso comunicacional. Por ello, la comunicación debe ser gestionada de forma integral y proactiva, además, la coherencia y la

diferenciación en la gestión, serán claves para la creación de valor y para ello, se necesita de una mentalidad estratégica. Ante esto, cabe recalcar que esta tesis plantea que el modelo de gestión de la imagen y comunicación corporativa debe ser el mismo, independientemente del tamaño o características de las empresas sobre las que se aplica, aunque evidentemente haya condicionantes que deben ser conocidos y tenidos en consideración para realizar una gestión eficiente.

Además, actualmente se está asistiendo a un cambio radical en el consumidor concretamente y en general, en todos los públicos de la empresa ya que estos son cada vez más activos y exigentes y piden, que se les escuche y se les tenga en consideración todas sus inquietudes, más que les llegue un mensaje unidireccional por parte de la empresa, como ha hecho tradicionalmente la publicidad. Esto se convierte en una auténtica oportunidad para la gestión de la comunicación corporativa, sobre todo para empresas de estructura más pequeña y de recursos más limitados, puesto que hoy se busca el contacto directo con los hechos reales, las experiencias funcionales, pero sobre todo las experiencias emocionales. Esto hace que los medios masivos cada vez sean menos efectivos y además, los consumidores o públicos de las empresas se han convertido en emisores y creadores de contenidos de comunicación, muchas veces con más credibilidad incluso que los propios medios de comunicación y las propias empresas.

Todo esto se ha visto potenciado por el desarrollo de las nuevas tecnologías móviles, de uso individual y el uso de la red que están exigiendo unos cambios rápidos y profundos en las formas de organizar la comunicación en las empresas. La gente está reconquistando la red que las compañías intentaron comercializar sin éxito en los años '80-'90 y que ahora, se ha convertido en un evento social en manos de un mundo hiperactivamente conectado, a través de la *viralidad* donde la reputación corporativa juega un papel fundamental. Todo esto está condicionado por la aparición de la web 2.0, algo que está conduciendo hacia una nueva comunicación empresarial donde el escuchar y

conversar, debe sustituir al tan practicado discurso empresarial que aspira a salir en prensa del modo más favorable.

Esto hace que los recursos económicos y humanos limitados, dejen de ser un condicionante, si es que lo fueron, para este tipo de compañías, que lo que deberán es buscar a expertos en estas materias para poder llevar una gestión eficiente de su comunicación corporativa. Ante esto también los profesionales de la comunicación deben dar respuesta para ofrecer aquello que el anunciante necesita y además su público demanda. A modo de apunte cuantitativo se debe mencionar que según el trabajo de campo II, la media de inversión en materia de comunicación de los sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana, ronda los 900.000 € anuales, presupuesto nada despreciable, que bien gestionado puede dar importantes resultados, marcando objetivos realistas para cada año poder ir acometiendo unos u otros proyectos en función de las necesidades de cada empresa. Es más se está plenamente de acuerdo con Alloza cuando afirma que el volumen de inversión no es decisivo para la construcción de una marca. Por tanto, el alcanzar una imagen positiva a través de la gestión de la comunicación corporativa, se trata de una meta asequible para estos sectores tradicionales de la Comunidad Valenciana.

Pero hay que tener en consideración la necesidad imperante de invertir en la formación de estas industrias pymes en temas de comunicación corporativa e implantar planes y proyectos de desarrollo en estos temas. Todo esto para hacerles conscientes de la importancia de los activos intangibles, ayudarles a gestionarlos, a destinar recursos humanos y económicos acordes con su tamaño y necesidades, a plantear planes de comunicación, utilización eficaz de medios *below the line* y medios interactivos, etc. Y toda esta formación, debería ser iniciativa de las asociaciones y confederaciones empresariales por la credibilidad que tienen frente al empresario, apoyados por la universidad y los dos órganos representantes de la profesión de comunicación de la Comunidad Valenciana, que además de credibilidad, tienen expertos en la materia.



**Capítulo décimo.**

**Bibliografía y fuentes consultadas.**



## Bibliografía y fuentes consultadas.

AAKER, D. A. (2004): *Estrategia de cartera de marcas*. Gestión 2000, España.

ADECEC (2008): *La comunicación y las relaciones públicas: radiografía del sector 2008*. Informe de la Asociación de empresas consultoras en relaciones públicas y comunicación. Fecha consulta: 16 abril de 2009.

<http://www.adecec.com/>

AEAP, AEA y OTRAS ASOCIACIONES SECTORIALES (2007): *Código de conducta comercial del sector publicitario español*. Madrid.

ALAMEDA GARCÍA, D. (2006): *Una nueva realidad publicitaria. La generación de valores corporativos en publicidad*. Laberinto Comunicación, España.

ALCINA FRANCH, J. (1994): *Aprender a investigar, métodos de trabajo para la redacción de tesis doctorales*, Compañía Literaria, Madrid.

ALVAREZ-GAYOU JURGENSON, J. L. (2003): *Cómo hacer una investigación cualitativa, fundamentos y metodología*, Paidós Ecuador, México.

ALLOZA, A. y PRADO, F. (2009) (Coord.): *Estudio sobre la reputación de España en el mundo, del instituto de análisis de intangibles*. Reputation Institute, BBVA y Ferrovial, Madrid.

ANAUT, N. (1990): *Breve historia de la publicidad*. Claridad, Buenos Aires.

ARCEO VACAS, J. L. (Coord.) (2004): *Las relaciones públicas en España*. McGraw Hill, Madrid.

ÁREA DE ESTUDIOS SECTORIALES DE IMPROVEN (2007): “*El sector de la alimentación camina hacia la dualidad entre marca propia y marca blanca*”. Conclusiones del I Centro de Competitividad e Innovación de la Alimentación, artículo en la revista Avanza de Improven, junio 2007.

ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE LA COMUNIDAD VALENCIANA y GENERALITAT VALENCIANA (2006): *Actas de la I Cumbre Empresa Marca Comunicación*, celebrada el 14 y 15 de junio de 2006, Valencia.

ASOCIACIÓN DE AGENCIAS DE PUBLICIDAD DE LA COMUNIDAD VALENCIANA y GENERALITAT VALENCIANA (2009): *Clipping de la III Cumbre Empresa Marca Comunicación*, celebrada el 6 de febrero de 2009, Alicante.

BALCELLS I JUNYENT, J. (1994): *La investigación social, introducción a los métodos y las técnicas*, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.

BEELEN, P. (2006): “Publicidad 2.0”. Artículo del blog de Paul Beelen, Dir. Creativo de la agencia chilena El Cielo. <http://www.paulbeelen.com/blog/>. Fecha consulta: 10 marzo de 2007.

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

BENAVIDES DELGADO, J. (1992): *El director de comunicación*. Edipo, Madrid.

— (1997): *Lenguaje publicitario. Hacia un estudio del lenguaje en los medios*. Síntesis, Madrid.

— y FERNÁNDEZ BLANCO, E. (1999): *Nuevos conceptos de comunicación*. Universidad Complutense, Madrid.

– y OTROS (2001): *Dirección de comunicación empresarial e institucional*. Gestión 2000, Barcelona.

BENLLOCH, M., BLAY, R. y RIVAS, A. (2005): “*La influencia de los públicos en la estrategia de comunicación*”, actas de las X Jornadas de Fomento de la Investigación de la Universitat Jaume I, del 13 de mayo, nº 10, Castellón.

BERMEJO, M. (2008): *Hacia la empresa familiar líder, una visión práctica y optimista*. Prentice Hall, Pearson Educación, Madrid.

BIBLIOTECA CINCO DÍAS (1995): *El marketing en la pequeña y mediana empresa I y II*. Pirámide, Madrid

BLACK, S. (1994): *El abc de las relaciones públicas*. Ediciones Gestión 2000, Barcelona.

BOMPIANI, T. (1977): *Cómo se hace una tesis, técnicas y procedimientos de investigación, estudio y escritura*, Gedisa Editorial, Barcelona.

BUNGE, M. (1976): *La investigación científica*, Ariel, Barcelona.

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.

CÁMARA OFICIAL DE COMERCIO, INDUSTRIA Y NAVEGACIÓN DE VALENCIA (2008): “*Resultados y perspectivas empresariales de la provincia de Valencia 2008-2009*”, informe elaborado por la Cámara de Comercio en septiembre de 2008, Valencia.

CAMISÓN, C. (2001): *La competitividad de la empresa industrial de la Comunidad Valenciana: análisis del efecto del atractivo del entorno, los distritos industriales y las estrategias empresariales*. Tirant lo Blanch, Valencia.

CAPPO, J (2003): *El futuro de la publicidad*. McGraw-Hill, México D. F.

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

CARRILLO DURÁN, M. V. (2002): *Publicidad y anorexia, influencia de la publicidad y otros factores en los trastornos de la conducta alimentaria*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

– y TATO, J. L. (2004): “*La nueva dimensión de comunicación empresarial en el entorno de los activos intangibles. La comunicación en espiral.*” Artículo de Razón y Palabra, revista electrónica de América Latina especializada en comunicación. Fecha consulta: 29 marzo 2006. [www.razonypalabra.org.mx/](http://www.razonypalabra.org.mx/)

– y OTROS (2005): *Imagen y comunicación en las pymes*. Editorial Fragua, Madrid.

– y TATO, J. L. (2008): “*La comunicación empresarial en el siglo XXI. La gestión de los activos intangibles.*” Artículo de El Portal de la Comunicación InCom-UAB, Barcelona. Fecha consulta: 15 marzo de 2008. [www.portalcomunicacion.com/](http://www.portalcomunicacion.com/)

CASTELLBLANQUE, M. (2001): *Estructura de la actividad publicitaria. La industria publicitaria de la A a la Z. España: un caso extrapolable*. Paidós, Barcelona.

– (2006): *Perfiles profesionales de publicidad y ámbitos afines*. Editorial UOC, Barcelona.

CEPYME (2009): “*Balance de un año de crisis en las pymes. Análisis y perspectivas de futuro*”, Informes económicos de la Confederación Española de la Pequeña y Mediana Empresa. Fecha consulta: 4 septiembre de 2009.  
<http://www.cepyme.es/cepyme.html>

CERVERA FANTONI, A. L. (2006): *Comunicación total*. Esic Editorial, Madrid.

CHECA GODOY, A. (2007): *Historia de la publicidad*. Netbiblo, La Coruña.

CONTROL (2003): Número especial Comunidad Valenciana, nº 42, Madrid.

COSTA, J. (1977): *La imagen de la empresa, métodos de comunicación integral*. Ibérico Europea, Madrid.

– (1993): *Reinventar la publicidad*, Fundesco, Madrid.

– (1995): *Comunicación corporativa y revolución de los servicios*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

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

– (2001): *Imagen corporativa en el siglo XXI*. La crujía, Buenos Aires.

– (2004): *La imagen de marca. Un fenómeno social*. Paidós Diseño, Barcelona.

– (Editor) (2005): *Master Dircom. Los profesores tienen la palabra*. Design, Bolivia.

CUTLIP, S. M. y CENTER A. H. (2001): *Relaciones públicas eficaces*. Gestión 2000, Clásicos de las relaciones públicas, Barcelona.

DE BONO, E. (1991): *El pensamiento lateral. Manual de Creatividad*. Paidós Empresa, Barcelona.

DE MIGUEL MOLINA, M. B. (2003): Tesis doctoral. *Análisis estratégico del sector del calzado en la Comunidad Valenciana. Un enfoque para su adaptación al entorno a medio y largo plazo*. Universidad Politécnica de Valencia.

DEL ÁGUILA OBRA, A. R. y PADILLA MELÉNDEZ, A. (2002): *La comunicación en la empresa. Un enfoque estratégico*. Servicio de publicaciones de la Universidad de Málaga, Málaga.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA (2001): *Real Academia de la Lengua Española*, Vigésimo segunda edición, Espasa Calpe, Madrid.

DÍEZ FREIJEIRO, S. (2006): *Técnicas de comunicación. La comunicación en la empresa*. Gesbiblo Ideas Propias, Vigo.

DIRCOM (2004): *Estado de la comunicación en España 2004, 2º estudio*. Asociación de directivos de comunicación, Madrid.

— (2005): *Anuario de la comunicación 2005. El estado de la comunicación en España e Iberoamérica*. Asociación de directivos de comunicación, Madrid.

— (2007): *Anuario de la comunicación, análisis de la comunicación 2007*. Asociación de directivos de comunicación, Madrid.

— (2008): *Anuario de la comunicación, análisis de la comunicación 2008*. Asociación de directivos de comunicación, Madrid.



– (2008): *La gestión de la comunicación de crisis en España*. Asociación de directivos de comunicación, Madrid.

DIRECCIÓN GENERAL DE POLÍTICA DE LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA (2009): *Informe de actividades de la Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa 2007*. Fecha consulta: 11 septiembre de 2009.

<http://www.ipyme.org/NR/rdonlyres/E86D08E0-DE95-4CD3-870F-93E97F7DCFEE/0/Memoria2007.pdf>

DRU, J. M. (1996): *Disrupción. Desafiar los convencionalismos y estimular el mercado*. Eresma&Celeste, Madrid.

ECONOMÍA 3 (2008): “*La marca refuerza la competitividad de la empresa en el mercados global*”, artículo en el especial publicidad: la marca pág. 34-35, febrero 2008, Valencia.

EGUIZÁBAL MAZA, R. (1998): *Historia de la publicidad*, Eresma&Celeste, Madrid.

FERRATER MORA, J. (1978): *Diccionario de filosofía*. 4º Volumen, Alianza Editorial, Madrid.

FERRÉ TRENZANO, J. M. y FERRÉ NADAL, J. (1996): *Políticas y estrategias de comunicación y publicidad*. Díaz de Santos, Madrid.

FOMBRUN, C. J. y VAN RIEL, C. (2004): *How successful companies build winning reputations*. Prentice Hall, United States of America.

GARCÍA OROSA, B. (2005): *Los altavoces de la actualidad: radiografía de los gabinetes de comunicación*. Netbiblo, España.

– (2009): *Gabinetes de comunicación on line. Claves para generar información corporativa en la red*. Comunicación Social, España.

GARRIDO, F. J. (2001): *Comunicación estratégica. Las claves de la comunicación empresarial en el siglo XXI*. Gestión 2000, Barcelona.

GENERALITAT VALENCIANA (2004): *Ardán 2004. Directorio de empresas e informe económico-financiero y de la competitividad de la Comunidad Valenciana*. IMPIVA, Valencia.

– (2005): *Plan de competitividad. Sector del calzado, componentes del calzado y curtidos de la Comunidad Valenciana 2005-2007*. IMPIVA, Valencia.

– (2005): *Plan de competitividad. Sector de la cerámica de la Comunidad Valenciana 2005-2007*. IMPIVA, Valencia.

– (2005): *Plan de competitividad. Sector del metal e iluminación de la Comunidad Valenciana 2005-2007*. IMPIVA, Valencia.

– (2005): *Plan de competitividad. Sector del juguete de la Comunidad Valenciana 2005-2007*. IMPIVA, Valencia.

– (2005): *Plan de competitividad. Sector de la madera y el mueble de la Comunidad Valenciana 2005-2007*. IMPIVA, Valencia.

– (2005): *Plan de competitividad. Sector textil de la Comunidad Valenciana 2005-2007*. IMPIVA, Valencia.

– (2006): *Libro blanco de la publicidad de la Comunidad Valenciana*. Elaborado por la unión temporal de empresas formada por Consultores de Publicidad S.A. y Business Initiatives Consulting S.L., Valencia.

– (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)

GESTIÓN DE EMPRESAS (2008): *La gestión del marketing, producción y calidad en las pymes*. Editorial Vértice, Málaga.

GIULIANI, E. y RABELLOTTI, R. (Edit.) (2005): *Clusters facing competition: the importance of external linkages*. Ashgate, UK.

GÓMEZ NIETO, B. (2008): Tesis doctoral. *Las herramientas de comunicación en la internacionalización de la pequeña y mediana empresa segoviana*. Universidad SEK, Segovia.

GRUNIG, J. E. y HUNT, T. (2003): *Dirección de relaciones públicas*. Gestión 2000, Clásicos de las relaciones públicas, Barcelona.

GUILFORD, J. P. y OTROS (1983): *Creatividad y educación*, Paidós, Barcelona.

HOPKINS, C. (1992): *Mi vida en la publicidad y Publicidad científica*. McGraw-Hill serie profesional de publicidad, México.

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

<http://www.infoadex.es/estudios/resumen2009.pdf>

INSTITUTO DE TECNOLOGÍA CERÁMICA (2009): *Informe del consumidor, el proceso de decisión de compra de recubrimientos*. Observatorio Cerámico, Castellón.

INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (INE) (2009): *Directorio central de empresas (DIRCE)*. Fecha consulta: 10 septiembre de 2009.

<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft05>

INSTITUTO VALENCIANO DE ESTADÍSTICA (IVE) (2009): *Encuesta industrial anual de empresas por sectores de actividad*. Fecha consulta: 14 agosto de 2009. <http://www.ive.es/>

INSTITUTO VALENCIANO DE LAS EXPORTACIÓN (IVEX) (Marzo 2009): *Informe sobre el sector cerámico de la Comunidad Valenciana*. Generalitat Valenciana.

INSTITUTO VALENCIANO DE LAS EXPORTACIÓN (IVEX) (Abril 2009): *Informe sobre el sector juguetes y juegos de la Comunidad Valenciana*. Generalitat Valenciana.

INSTITUTO VALENCIANO DE LAS EXPORTACIÓN (IVEX) (Junio 2009): *Informe sobre el sector agroalimentario de la Comunidad Valenciana*. Generalitat Valenciana.

INSTITUTO VALENCIANO DE LAS EXPORTACIÓN (IVEX) (Junio 2009): *Informe sobre el sector textil de la Comunidad Valenciana*. Generalitat Valenciana.

JOHANSSON, H. (1991): *La gestión de la comunicación. Guía profesional*. Ediciones Ciencias Sociales, Madrid.

JOSÉ MARTÍNEZ MARTÍNEZ, I. (2005): *La comunicación en el punto de venta. Estrategias de comunicación en el comercio real y online*. ESIC Editorial, Madrid.

KAPFERER, J. N. y THOENIG, J. C. (1991): *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. McGraw-Hill, Madrid.

KOTLER, P. y TRÍAS DE BES, F. (2004): *Marketing lateral, nuevas técnicas para encontrar las ideas más rompedoras*. Pearson, Madrid.

LACASA Y BLAY, A. S. (2004): *Gestión de la comunicación empresarial*. Gestión 2000, Barcelona.

LAGUNA PLATERO, A. (Coord.) (2000): *La comunicación en los '90. El mercado valenciano*. Universidad Cardenal Herrera-CEU, Fundación Universitaria San Pablo CEU, Valencia.

LARRAZ, J. (2007): “*Sagarduy: Las empresas protegen el artilugio pero no el conocimiento*”, artículo publicado en el periódico Las Provincias (páginas salmón), del 11 de febrero, Valencia.

LEÓN, J. L. (1988): *Investigación en publicidad. Metodologías y crítica*. Servicio Editorial Universidad del País Vasco, Bilbao.

LESSIDRENSKA, T. (Dir. y Coord.) (2004): *Guía para comunicar políticas de responsabilidad social corporativa en las pymes*. Global Reporting Initiative, Países Bajos.

LIBAERT, T. (2005): *El plan de comunicación organizacional*. Limusa Noriega Editores, México.

LLORENS, J. (2006): “*El marketing de los sentidos*”, artículo publicado en El Periódico Mediterráneo, del 29 de octubre, Castellón.

LÓPEZ FONT, L. (2005): Tesis doctoral. *Estructura de la agencia de publicidad en la Comunidad Valenciana: planteamiento de nuevos formatos de negocio*. Universitat Jaume I, Castellón.

LÓPEZ LITA, R. (1990): *Comunicación de las empresas. Las nuevas obligaciones*. Ediciones de las Ciencias Sociales, Madrid.

— (2000): *Comunicación: la clave del bienestar social*. El Drac, Madrid.

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

– (2003): *Introducción a la comunicación financiera*. Servicio de publicaciones de la *Universitat Jaume I*, Castellón.

– (2003): *Diccionario J. Walter Thompson, comunicación, marketing y nuevas tecnologías*. Ed. Ciencias Sociales, Madrid.

LOSADA DÍAZ, J.C. (coord.) (2004): *Gestión de la comunicación en las organizaciones*. Ariel Comunicación, Barcelona.

MABABU, M. R. (1996): Tesis doctoral. *Imagen de la empresa: aproximación a las diferencias de percepción entre empresarios y empleados en las pymes*. Universidad Complutense, Madrid.

MARTÍN ARMARIO, E. (1980): *La gestión publicitaria*. Ediciones Pirámide, Madrid.

MARTÍN MARTÍN, F. (1998): *Comunicación empresarial e institucional*. Editorial Universitas, Madrid.

MARTÍNEZ SOLANA, Y. (2004): *La comunicación institucional. Análisis de sus problemas y soluciones*. Fragua, Madrid.

MARZAL FELICI, J. (2003): *Proyecto docente y de investigación. Perfil “Nuevas tecnologías de la información y comunicación audiovisual”*, *Universitat Jaume I*, Castellón. Presentado el 23 de junio de 2003. Documento inédito.

MATTELART, A. (1991): *La publicidad*, Paidós Comunicación, Barcelona.

– (1997): *Historia de las teorías de la comunicación*. Paidós, Barcelona.

MÉNDIZ NOGUERO, A. y VICTORIA MÁZ, J. S. (2002): *Publicidad, comunicación y marketing en internet. Reiniciar el sistema: actas de las III jornadas de publicidad interactiva*. Área de Cultura y Educación. Excma. Diputación de Málaga.

MEYERS, W. (1994): *Los creadores de imagen. Poder y persuasión en Madison Avenue*. Ariel, Barcelona.

MÍNGUEZ, N. (2000): “Un marco conceptual para la comunicación corporativa.” Artículo de la revista Zer nº 8 del mes de Mayo. Fecha consulta: 16 abril de 2009. <http://www.ehu.es/zer/zer7/minguez73.html>

MINISTERIO DE TRABAJO Y ASUNTOS SOCIALES (2005): *Políticas públicas de fomento y desarrollo de la responsabilidad social de las empresas en España*. Fecha consulta: 28 de mayo de 2009. [http://www.observatoriorsc.org/descargas/comunicados/VI Sesion\\_Trabajo\\_ExpertosRSE.pdf](http://www.observatoriorsc.org/descargas/comunicados/VI Sesion_Trabajo_ExpertosRSE.pdf)

MIRANDA ENCARNACIÓN, J. A. (2008): “Eficiencia colectiva y competitividad internacional: La exportación de los distritos industriales valencianos en el último tercio del siglo XX”, conferencia en el IX Congreso Internacional de la Asociación Española de Historia Económica, Sesión A2: Empresas y distritos industriales en el mercado mundial, del 9 al 12 de septiembre de 2008, Universidad de Murcia.

MOLERO AYALA, V. M. (1995): *Publicidad, marketing y comunicación. Herramientas para la pequeña y mediana empresa*. Esic Editorial, Madrid.

MOLINÉ, M. (2003): *La comunicación activa, publicidad sólida*. Deusto, Barcelona.

MUÑOZ, F. (2009): “*Carta a un futuro estudiante de publicidad.*” Artículo editorial de la revista digital Marketing News. Fecha consulta: 10 marzo de 2009. [www.marketingnews.es/Editorial](http://www.marketingnews.es/Editorial)

MUSSONS SELLÉS, J. (1997): *La empresa y la competitividad*. Ed. Aula Teórica, Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña, Barcelona.

MUT CAMACHO, M. (2006): Tesis doctoral. *La Dirección de la Comunicación: planteamiento de presente y perspectivas de futuro. Paradigma de un nuevo profesional*. Universitat Jaume I, Castellón.

NET OBSERVER EUROPA (marzo 2007): “*Diferencias en el uso y la percepción de la web entre generaciones de internautas*”. Conclusiones Oleada 14 estudio NetObserver Europa, París.

OBRADORS BARBA, M. (2007): *Creatividad y generación de ideas. Estudio de la práctica creativa en cine y publicidad*. Aldea Global, Barcelona.

OCAÑA, F. (1997): *Veinte ideas sobre publicidad*. Ediciones Grupo Zeta, Barcelona.

OEJO, E. (2005): *Pymes, veinte soluciones para la buena imagen de su negocio, gratis!* Dossat 2000, Madrid.

OLINS, W. (2004): *Las marcas según Wally Olins*. Turner, Madrid.

ORDÓÑEZ DE PABLOS, P. (2004): “*Algunas claves para entender las fuentes de la competitividad empresarial. Evidencias empíricas sobre el mapa de conocimiento organizativo*”, artículo en la revista Boletín Económico del ICE (Información Comercial Económica) nº 2818, del 4 al 10 de octubre de 2004, Madrid.



ORIHUELA, J. L. (2006): “Weblogs, diálogos bidireccionales de comunicación corporativa” en la revista 99% COM nº 3.

ORTEGA MARTÍNEZ, E. (1991): *La dirección publicitaria*. Ediciones ESIC, Madrid.

PALOMARES, J. M. (2005): “Especialización, la clave para comunicar en la pyme”, artículo publicado en la revista Capital, nº 58, del mes de julio.

PALOMARES PERRAUT, R. Y GÓMEZ CAMARERO, C. (2002): *Fuentes de información de publicidad y de comunicación audiovisual*. Servicio de Publicaciones e Intercambio Científico de la Universidad de Málaga.

PARDINAS, F. (1969): *Metodología y técnicas de la investigación en ciencias sociales. Teoría y ejercicios*. Siglo XX, Buenos Aires.

PARRA, D. y HERRERA, C. (2003): *La publicidad no es sólo para ricos*. McGraw-Hill, Madrid.

PÉREZ, R. A. (2001): *Estrategias de comunicación*. Ariel Comunicación, Barcelona.

PÉREZ CASTRO, c. y SALINAS, G. (2008): *Valoración y evaluación de marcas, medir para crear valor*. Deusto, Barcelona.

PÉREZ RUIZ, M. A. (1996): *Fundamentos de las estructuras de la publicidad*. Síntesis, Madrid.

PÉREZ-TOMÉ, J. y SMITH C. R. (2006): *Beautiful pyme. Ideas prácticas de marketing y comunicación para pequeñas y medianas empresas*. McGraw-Hill, Madrid.

PIZZOLANTE NEGRÓN, I. (2004): *El poder de la comunicación estratégica*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá.

— (2006): *El poder de la comunicación estratégica. Apuntes de un evangelizador corporativo*. El Nacional, Caracas.

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.

PORTER, M. E. (2008): *On competition. Updated and expanded edition*. Harvard Business Review, Boston.

PUIG BLANCO, F. (2006): Tesis doctoral. *La influencia del distrito industrial y del subsector en la actividad empresarial. Una aplicación al sector textil-confección*. Universidad de Valencia.

REAL ACADEMIA ESPAÑOLA (2001): *Vigésima segunda edición del Diccionario de la Lengua Española*. Espasa, Madrid.

REGOUBY, C. (1989): *La comunicación global. Cómo construir la imagen de una empresa*. Gestión 2000, Barcelona.

REINARES LARA, P. y CALVO FERNÁNDEZ, S (1999): *Gestión de la comunicación comercial*. McGraw Hill de management, Madrid.

REY LENNON, F. y BARTOLI PIÑERO, J. (2008): *Reflexiones sobre el management de la comunicación*. La Crujía, Buenos Aires.

RICARTE, J. M. (1998): *Creatividad y comunicación persuasiva*. Aldea Global, Barcelona.

RIES, A. y TROUT, J. (1994): *Posicionamiento, el concepto que ha revolucionado la comunicación publicitaria y el marketing*. McGraw-Hill de Management, Madrid.

RODRIGO ALSINA, M. (2001): *Teorías de la comunicación, ámbitos, métodos y perspectivas*. Aldea Global, Barcelona.

RUBIO BAÑÓN, A. y ARAGÓN SÁNCHEZ, A. (2002): “Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme”, artículo en la revista Cuadernos de Gestión, Vol. 2, nº1, año 2002, Universidad de Murcia.

SALÓ, N. (2005): *Aprender a comunicarse en las organizaciones*. Paidós, Barcelona.

SÁNCHEZ FRANCO, M. J. (1999): *Eficacia publicitaria, teoría y práctica*. McGraw-Hill, Madrid.

SÁNCHEZ HERRERA, J. y PINTADO BLANCO, T. (2009): *Imagen corporativa. Influencia en la gestión empresarial*. Editorial ESIC, Madrid.

SANTESMASES MESTRE, M. (1996): *Términos de marketing, diccionario y base de datos*. Pirámide, Madrid.

SANZ DE LA TAJADA, L. A. (1996): *La auditoría de la imagen de empresa*. Síntesis, Madrid.

SANZ GONZÁLEZ, M. A. y GONZÁLEZ LOBO, M. A. (2005): *Identidad corporativa, claves de la comunicación empresarial*. Esic Editorial, Madrid.

SOLANO FLETA, L. (1995): *Fundamentos de las relaciones públicas*. Editorial Síntesis, Madrid.

SOLER PUJALS, P. (1993): *La estrategia de comunicación publicitaria. El account planner*. Feed-Back Ediciones, Barcelona.

— (1997): *Estrategia de comunicación en publicidad y relaciones públicas*. Gestión 2000, Barcelona.

STANTON, N. (1993): *Las técnicas de comunicación en la empresa*. Deusto, Bilbao.

SUÁREZ, B. y GALÁN, L. (2006): “*Empresa y universidad, documento de reflexiones*”. Conferencia presentada en las Jornadas sobre la empresa y la universidad en la Universidad de Zaragoza, en marzo de 2006.

SUÁREZ SUÁREZ, A. S. (2000): *Diccionario terminológico de economía, administración y finanzas*. Pirámide, Madrid.

UNIVERSITAT JAUME I y GRUPO MIBALIA (2007): *Mapa de intangibles de la Comunidad Valenciana*. Proyecto MIVA. Fecha última consulta: 10 septiembre de 2009. [www.marcasvalencianas.com](http://www.marcasvalencianas.com)

VALDALISO GAGO, J. M. (2004): “La competitividad internacional de las empresas españolas y sus factores condicionantes: algunas reflexiones desde la historia empresarial”, artículo en la revista *Historia Industrial* nº 26, Bilbao.

VAN RIEL, C. B. M. (1997): *Comunicación corporativa*. Prentice Hall, Madrid.

VÉLIZ MONTERO, F. (2009): “*Buscando el cambio de mirada en las organizaciones del nuevo siglo: Comunicación en 360º*.” Artículo en la Red Dircom Iberoamericana. Fecha consulta: 8 de abril de 2009.

[http://www.reddircom.org/textos/comu\\_360.pdf](http://www.reddircom.org/textos/comu_360.pdf)

VERHEUGEN, G. (2006) (Miembro de la comisión Europea, Responsable de Empresa e Industria): *La nueva definición de pyme. Guía del usuario y ejemplo de declaración*. Oficina de publicaciones de la Unión Europea.

VICTORIA MÁZ, J. S. (coord.) (2005): *Reestructuras del sistema publicitario*. Ariel, Barcelona.

VISAUTA VINACUA, B. (1989): *Técnicas de investigación social, recogida de datos*, Promociones y Publicaciones Universitarias, Barcelona.

VILLAFAÑE GALLEGO, J. (1993): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Pirámide, Madrid.

– (1999): *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Pirámide, Madrid.

– (2000): *Informe anual sobre el estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide, Madrid.

– (2001): *Informe anual sobre el estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide, Madrid.

– (2003): *Informe anual sobre el estado de la publicidad y el corporate en España y Latinoamérica*. Pirámide, Madrid.

– (2004): *La buena reputación. Claves del valor intangible de las empresas*. Pirámide, Madrid.

– (2005): *Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall, España.

– (2006): *Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall, España.

– (2007): *Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall, España.

– (2008): *Informe anual. La comunicación empresarial y la gestión de los intangibles en España y Latinoamérica*. Pearson Prentice Hall, España.

WESTPHALEN, M. H. y PIÑUEL, J. L. (1993): *La dirección de comunicación*. Ediciones del Prado, Madrid.

YBARRA, J. A. (Dir.) y OTROS (2007): “*Herramientas para el cambio en sistemas productivos locales: la experiencia española del proyecto LISP (Local initiatives and social partnership: the management of change in local productive systems)*”, informe para el Seminario Final, 22 de enero de 2007, Universidad de Alicante.