

**IDE** Instituto de Dirección  
y Organización de Empresa.

Cátedra de Política  
Económica de la Empresa  
PROF. DR. DR. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA

Núm. 213

**PUBLICIDAD Y ECONOMIA EMPRESARIAL**  
**Hacia una nueva dimensión corporativa**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

UNIVERSIDAD  DE ALCALÁ

Doc. 1-A-213

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION  
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION  
DE EMPRESAS / Núm. 213  
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

**UNIVERSIDAD DE ALCALA**



**5900907227**



**PUBLICIDAD Y ECONOMIA EMPRESARIAL  
Hacia una nueva dimensión corporativa**

*Prof. Dr. Santiago García Echevarría*  
Universidad de Alcalá de Henares

Alcalá de Henares, Junio 1994

**Consejo de Redacción :**

**Santiago García Echevarría (director)  
María Teresa del Val  
Susana Hita**

**Secretaría y Administración :**

**María Luisa Rodríguez**

**© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría**

**Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3  
28802 – Alcalá de Henares.**

**Teléfono : 885.42.00**

**Fax : 885.42.06**

**EDITA:**

**I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ**

**ISBN:84 - 8187 - 016 - 1**

**Deposito Legal: M - 34365 - 1994**

**Imprime: CICAÍ REPRODUCCIONES, S.L.**

**Pº de la Estación, 7 28807 Alcalá de Henares**

## INDICE

	<u>Pág.</u>
I. LAS RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y SU ENTORNO ...	5
II. LA PUBLICIDAD EN LA ECONOMIA EMPRESARIAL .....	12
III. LA PUBLICIDAD EN LA NUEVA CONCEPCION INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA .....	14
IV. LA ADAPTACION DE LA EMPRESA ESPAÑOLA A SUS ENTORNOS .....	21

## I. LAS RELACIONES ENTRE LA EMPRESA Y SU ENTORNO <sup>(1)</sup>

Una de las características constitutivas de la empresa en una economía abierta y competitiva es su capacidad para adaptarse a las situaciones en cambio. Y ello no sólo debido a las variaciones

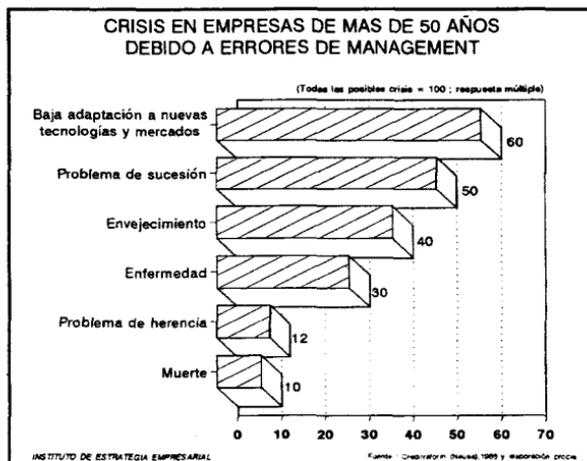


Figura 1

1. Ponencia presentada con motivo de la presentación de la obra *Publicidad y Economía* el 9 de mayo de 1994 organizado por el Instituto de Publicidad.

coyunturales de los mercados, sino que existen múltiples los motivos por los cuales una empresa se ve permanentemente obligada a realizar procesos de cambio. Por ello el 60% de las empresas fracasan o quiebran por no saberse adaptar a los procesos de cambios, bien tecnológicos o de mercados, entre otros.

Se puede afirmar que la empresa se desarrolla y evoluciona conforme al desarrollo de su entorno y, por tanto, genera una clara interdependencia. Una empresa pionera solamente nace en un entorno dinámico y cambiante, por lo que las situaciones mutativas o de ruptura son, al mismo tiempo, las grandes oportunidades en los nuevos diseños empresariales. La empresa pionera pasa por las fases de la empresa especializada y administrativa, llegando a un diseño de una adaptación administrativa predominantemente burocrática, si los entornos no se mantienen dentro de una fuerte dinámica de cambio.

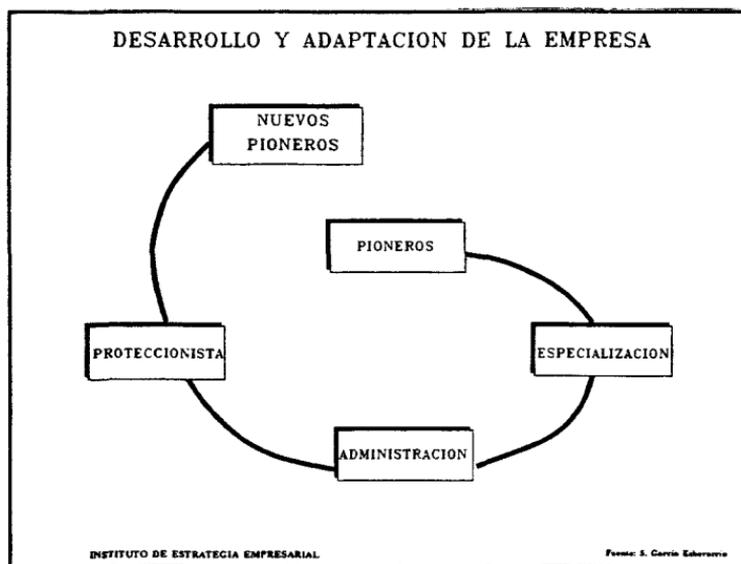
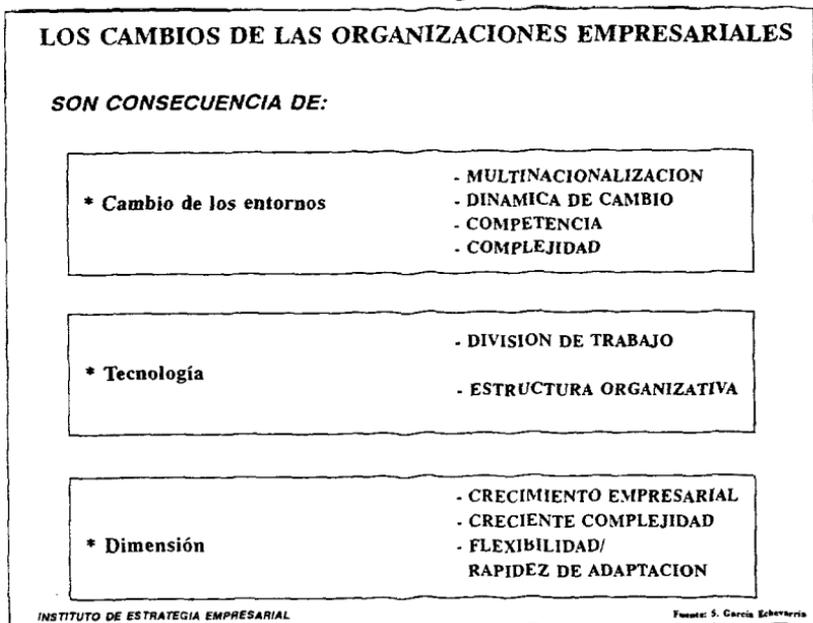


Figura 2

Ello implica el desarrollo creativo de nuevas formas de entender las relaciones entre la empresa y su entorno debido a tres causas de cambio:

- \* El *avance tecnológico* conlleva una nueva división del trabajo dentro de la economía y dentro de la propia empresa, por lo que hay que estar permanentemente diseñando nuevas estructuras organizativas.



**Figura 3**

- \* Los *cambios en los entornos*, en particular la multinacionalización de la economía y de las instituciones empresariales con una dinámica de cambio desconocida en épocas precedentes, y que junto a su estrecha vinculación a la

intensificación de la competencia, establecen una nueva interdependencia en las relaciones entre la empresa y el entorno.

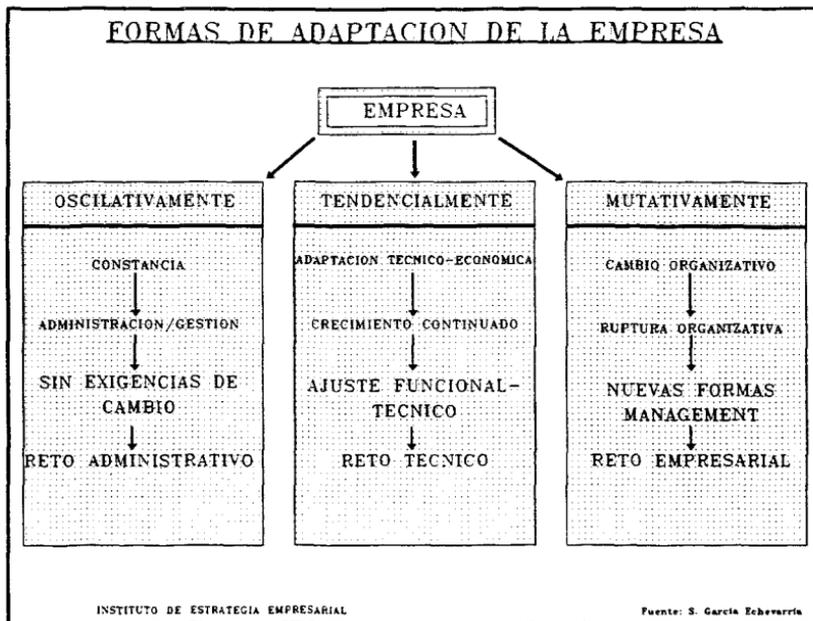
- \* *La nueva dimensión empresarial*, no tanto en lo que afecta a la dimensión del volumen, sino en cuanto a la complejidad creciente y las necesidades de una mayor rapidez de adaptación y, consiguientemente, de una mayor flexibilidad.

Lo cual se desarrolla dentro de nuevas orientaciones que afectará a la actuación directiva en la empresa:

1. La *globalización* significa una preferencia absoluta por la empresa como unidad corporativa y por los mercados como referencia global, dejando a un lado las dimensiones tradicionales funcionales. Las funciones, entre ellas la publicidad, no son, por tanto, piezas singulares, sino que son una parte constitutiva de esa dimensión global.
2. La exigencia creciente de una fuerte *orientación al futuro* implica una dimensión estratégica, tanto en los que deciden como en la propia selección de los instrumentos. Ello implica un nuevo diseño y forma de actuar.
3. Se produce una fuerte orientación hacia una *identificación corporativa* de las instituciones o de los proyectos como punto de referencia para realizar eficientemente esta relación entre empresa y entorno.

Como respuesta a esta situación la empresa se puede adaptar a estos procesos de cambio bajo tres formas:

1. En una *adaptación administrativa* la empresa no modifica su dimensión funcional sino que gestiona más eficientemente sus recursos. Una publicidad orientada a esta dimensión de adaptación administrativa actúa utilizando más eficientemente los recursos de mercado y sus propias capacidades instrumentales para poder asumir una mayor eficiencia, sin modificar estructuras, ni innovar en los procesos.
2. Una *adaptación tendencial* implica un proceso de adaptación al cambio funcionalmente. Supone, básicamente, la búsqueda de una mayor eficiencia mediante adaptaciones predominantemente técnicas.

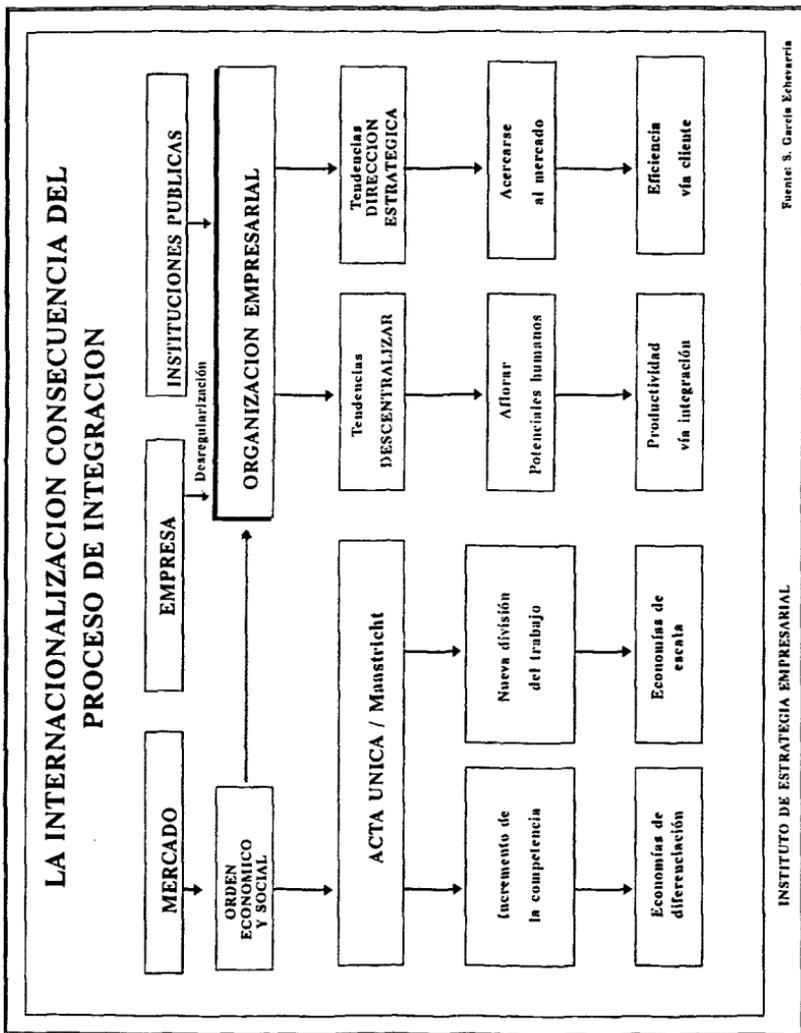


**Figura 4**

3. En el caso de una *adaptación mutativa* se trata de posicionamientos de ruptura en torno a lo que implica un nuevo diseño organizativo e institucional.

Una de las características fundamentales del momento actual implica nuevos diseños innovadores en el proceso de estas relaciones entre empresa y el entorno:

1. La empresa se sitúa dentro de un nuevo orden económico y social generado por el Acta Unica y el acuerdo de Maastricht con dos consecuencias básicas:
  - a) – Se trata de un *incremento de la competencia* que lleva a una economía de diferenciación. La competencia se encuentra en la diferenciación y por esa vía tienen que diseñarse las nuevas corporaciones empresariales.
  - b) – Desarrollo de una *nueva división del trabajo* en el sentido de búsqueda de economías de escala a través de la colaboración y no en el sentido tradicional de las grandes dimensiones cuantitativas.
2. Implica, al propio tiempo, exigencias de nuevos diseños organizativos de la empresa. Y aquí se centra básicamente en dos criterios que se acaban de mencionar:
  - a) – Una *creciente descentralización* para poder lograr una mayor productividad con la incorporación del hombre en el proceso.



- b) – Una *mayor orientación estratégica* con el fin de asumir mejor los mercados a través de la integración del cliente.

Esto es, *solamente con el hombre se puede realizar una organización empresarial eficiente.*

Este panorama, brevemente expuesto, del proceso empresarial y sus entornos caracteriza, sin duda, de manera directa al diseño de la publicidad: en el establecimiento de las relaciones entre la empresa y el entorno cómo en el propio diseño empresarial.

## II. LA PUBLICIDAD EN LA ECONOMIA EMPRESARIAL

La publicidad es, sin duda, uno de los instrumentos que caracterizan a una sociedad desarrollada con una profunda división de trabajo. Es un instrumento muy importante en todo el proceso de adaptación de la empresa a su entorno. Constituye junto con el precio, el programa de producción y la red comercial el marketing mix tradicional. Sin embargo, tiene unas características muy específicas que le diferencian de las dimensiones económicas organizativas de los otros instrumentos. La publicidad es siempre un instrumento fuertemente discutido dado que constituye una de las dimensiones de la coordinación con el entorno que plantea, mayores dificultades para el análisis económico dada la dificultad para pronosticar la racionalidad, el éxito o fracaso en la asignación de esos recursos.

En la economía empresarial pueden apreciarse dos tendencias:

- \* Una muy defendida por *Seyffert* que considera que la publicidad es una forma determinada de influir en el

ámbito de las relaciones entre las personas y, consiguientemente, no es en sí mismo un fenómeno económico sino que su contenido está dominado por un fenómeno social de tipo genérico.

- \* En un sentido contrario *Gutenberg* considera que la publicidad es un instrumento de la política de ventas, autónomo, y que persigue lograr determinados niveles de ventas a través de la disposición de este recurso.

Estas dos interpretaciones de la publicidad, como fenómeno social y como instrumento económico, muestran la dificultad de entender la publicidad dentro del propio contexto empresarial.

El estudio que aquí se presenta "*Publicidad y Economía*"<sup>(2)</sup> constituye, sin duda, un intento sistemático del análisis económico de la publicidad, tanto en cuanto a la dimensión económica como en su encuadre dentro de la dimensión empresarial como instrumento. Se analizan múltiples décadas, así como diferentes analogías en cuanto a los posibles comportamientos. En todo el estudio pueden apreciarse claramente las grandes dificultades que plantea la capacidad analítica para determinar las causas que originan los procesos publicitarios. Por un lado, puede apreciarse esta relación entre publicidad y volumen de ventas. Su instrumentación se fija como un ratio de referencia que no se sustenta en un análisis económico determinado dada la dificultad que implica su análisis. Por otro lado, muestra las grandes dudas en los múltiples estudios econométricos realizados sobre la relación de la publicidad en el conjunto del contexto económico.

---

2. *Publicidad y Economía*, estudio patrocinado por el Instituto PUBLIESPAÑA y realizado por el Gabinete de Estudios Sociológicos Bernard Krief.

En el contexto empresarial existen una serie de componentes de gasto, entre ellos la publicidad, que suele verse inmediatamente afectado por situaciones de coyuntura. Los recortes suelen producirse bien en formación, publicidad, o magnitudes no directamente vinculadas a dimensiones funcionales. Generalmente se afirma que la mitad de lo que se gasta en publicidad pudiera evitarse pero que el problema es determinar cuál es esa mitad.

Frente a los objetivos económicos, fundamentalmente centrados en la capacidad de ventas, nos encontramos con los objetivos metaeconómicos que son los que están definiendo permanentemente esa gran duda sobre el papel de la publicidad en el contexto económico. Puede decirse que todo el análisis económico de la publicidad se encuentra en una fase incipiente desde el punto de vista tanto de su instrumentación empresarial como en lo que afecta al propio diseño de las relaciones con su entorno.

Lo cierto es que la publicidad involucra un volumen de recursos muy importante, por un lado, y, por otro lado, condiciona fuertemente las relaciones entre empresa y entorno y, en particular, por lo que afecta al comportamiento de los consumidores.

### **III. LA PUBLICIDAD EN LA NUEVA CONCEPCION INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA**

Creo que es importante analizar posibles nuevos diseños de la publicidad y su papel en la relación entre la empresa y el entorno desde la perspectiva de una economía abierta y dinámica, que se caracteriza por la globalización de las relaciones y por un incremento de la competencia.

Pero hay una peculiaridad diferenciadora muy significativa y es que en esta búsqueda de las economías de escala en la nueva división de trabajo, la empresa necesita colaborar con otros, e, incluso con sus competidores. Mientras que hay otras áreas específicas en las cuales la empresa tiene que competir con los otros a través de su diferenciación.

Competencia es, fundamentalmente, la orientación de todo el proceso de asignación de recursos a aquellos aspectos diferenciadores. Ciertamente se ha considerado a la publicidad como un elemento diferenciador, en cuanto se refiere a su instrumentación de marketing pero no se ha entendido la publicidad como el soporte sustantivo de un nuevo diseño competitivo.

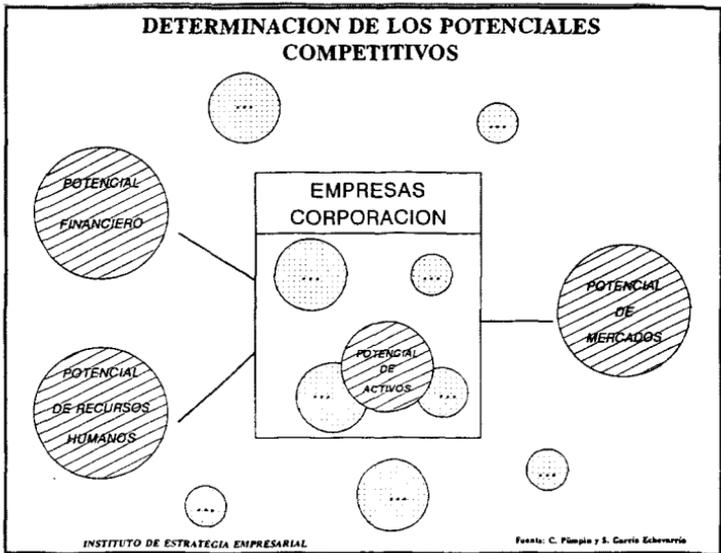


Figura 6

Para ello es necesario asumir tres conceptos:

1. La empresa no es meramente un conjunto de activos y pasivos, sino que es básicamente un conjunto de potenciales y que, con alguno de ellos le permite diferenciarse de la competencia. Lo que sucede es que hay dos tipos de potenciales según el ordenamiento de su entorno:
  - a) – Aquellos potenciales característicos de una economía cerrada o administrativa, por coordinar fundamentalmente dentro de una diferenciación privilegiada bien por motivos administrativos o por motivos de índole de mercado. Ello conlleva a un rol de la publicidad diferente.

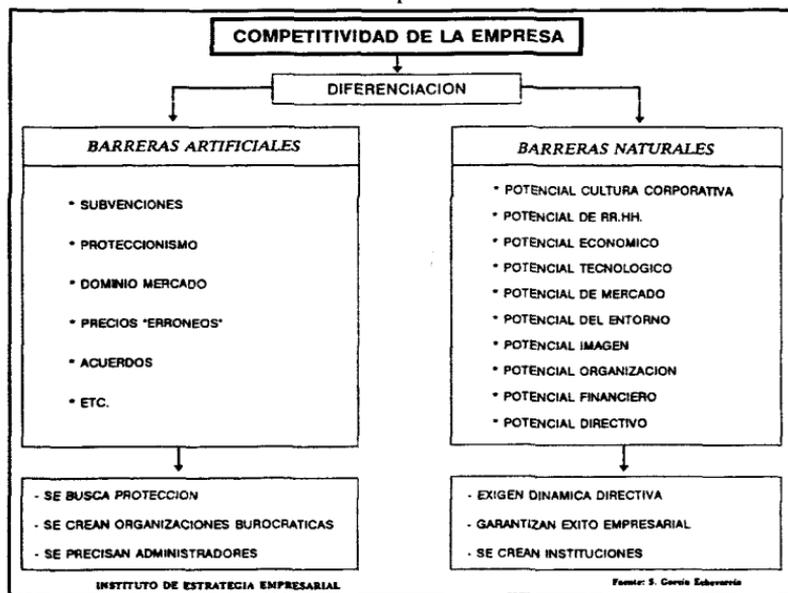


Figura 7

- b) – Los potenciales son consecuencia de diferencias naturales de la empresa con sus competidores. Esto es, son áreas de actividad en las que la empresa genera unas barreras naturales al objeto de que no pueda entrar el competidor. Ciertamente éste es uno de los conceptos analizados en la obra mencionada y se trata de evaluar el coste de esa entrada en los mercados y el papel de la publicidad como instrumento regulador de esa diferencia competitiva.

Pero lo que sucede es que hay unos potenciales que tienen una corta duración temporal, ya que los competidores lo imitan rápidamente. Esto sucede con el precio, pero también con la publicidad así como con otros instrumentos de marketing. Son potenciales cuya capacidad se agota rápidamente e incluso tiene

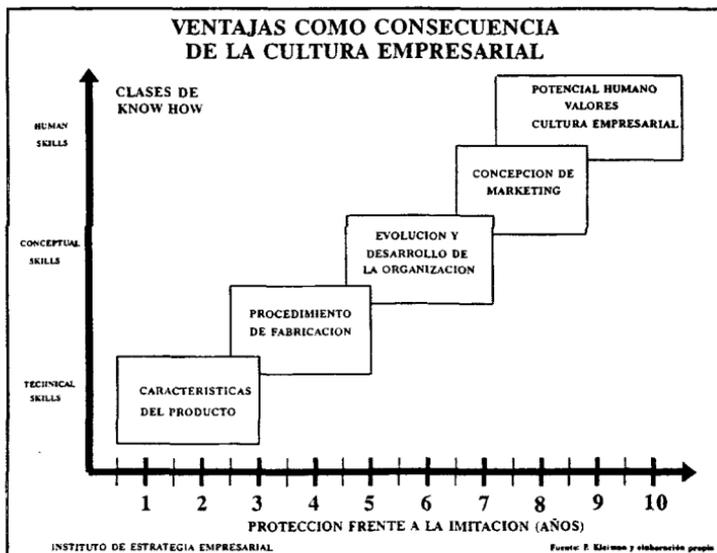


Figura 8

que buscarse la forma de recuperar rápidamente el esfuerzo realizado.

Sin embargo, hay otros potenciales que tienen una larga duración y que, por lo tanto, constituyen barreras naturales que tienen un coste muy elevado para los competidores. Pero estas barreras duraderas son barreras afianzadas en la propia institución empresarial y en sus recursos humanos.

2. La empresa como corporación constituye una relación de un conjunto de personas dentro de la misma y de su entorno. Esta dimensión interna a la que denomino Cultura Empresarial, origina la necesidad de coordinar, de organizar la empresa y de vigilar los costes de organización.

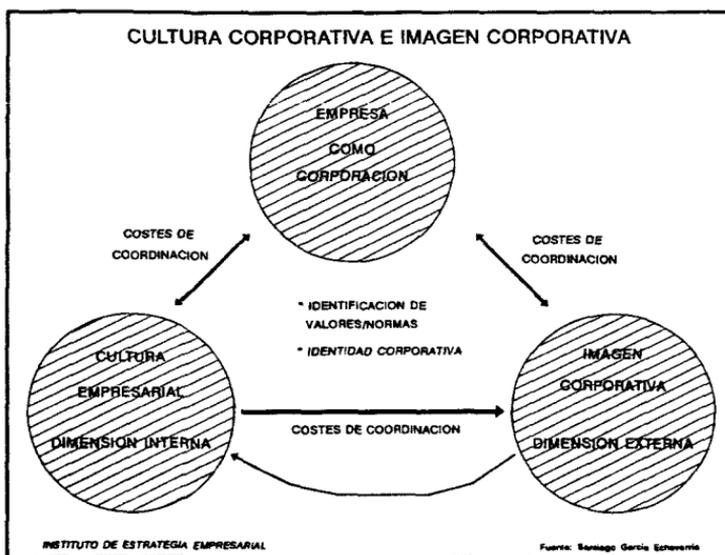


Figura 9

La dimensión externa o identificación corporativa recoge la coordinación entre la empresa y su entorno generando unos costes de coordinación, entre ellos, el de la publicidad.

La publicidad está ubicada en este proceso de coordinación empresa y entorno y, consiguientemente, el problema que se plantea es cómo se instrumenta esta situación de relación entre empresa y entorno.

La dimensión interna implica y condiciona fuertemente a la capacidad de identificación corporativa, dado que su eficiencia va a significar mayores o menores costes de coordinación para clientes, proveedores o cualquiera de los otros ámbitos que conciernen al entorno empresarial.

En el nuevo concepto corporativo, que descansa en la Cultura Empresarial, la empresa tiene que intentar la reducción de estos costes de coordinación basándose en que las personas de dentro y de fuera tienen que tener una perfecta identificación con el proyecto empresarial, con la institución, de manera que por esta vía se reduzcan los costes de coordinación.

En la medida en la que una empresa sea capaz de reducir los costes de coordinación entre el entorno y ella a través de la identificación corporativa implicará una reducción de los costes de coordinación para clientes, proveedores y otros grupos de referencia. Con lo cual está integrando a esas personas en su propio proyecto empresarial.

Y es en este sentido en el que nos encontramos ante el desarrollo del concepto de capital confianza, mientras que en el diseño tradicional se producen elevados costes estructurales, ya que

busca esta coordinación a través de las funciones estableciendo normas de organización y comportamiento.

Ahora se trata de buscar una reducción de estos costes de coordinación a través de una identificación de las personas con las normas y valores de esa institución y de esta manera simplificar radicalmente los procesos de coordinación dentro y fuera de la empresa.

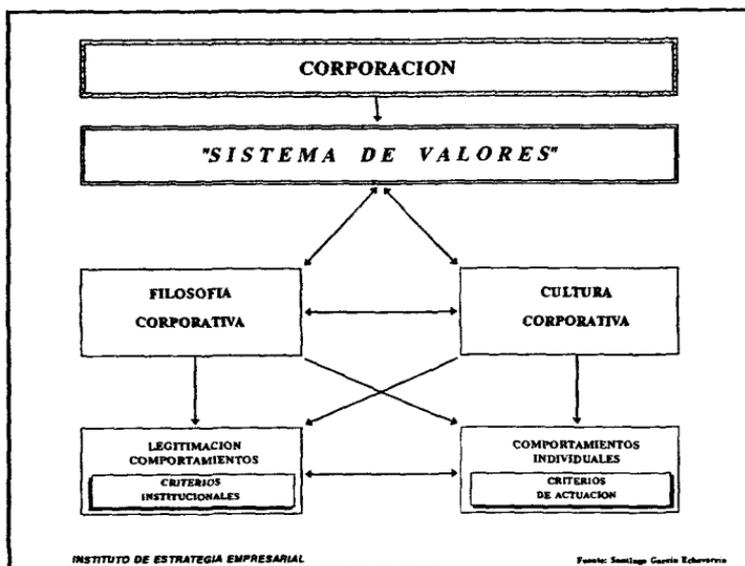


Figura 10

Sin la creación de ese capital confianza va a ser muy difícil dar una respuesta eficiente al proceso empresarial.

Y en esta nueva dimensión la publicidad tiene que jugar otro papel muy distinto al que ha jugado en los diseños tradicionales.

3. La publicidad deja de ser prácticamente un potencial diferenciador por sí mismo y se convierte más en un instrumento para asegurar, informar y apreciar los elementos diferenciadores sobre los que esa empresa tiene que basar su competencia.

Consiguientemente, en los nuevos diseños empresariales, la publicidad como instrumento de coordinación tiene que ser más el instrumento de generación de capital confianza y, al propio tiempo, tiene que impactar de manera muy directa en la propia dimensión interna, en la Cultura Empresarial, como punto de referencia para tener éxito en las relaciones entre el entorno y la empresa.

#### **IV. LA ADAPTACIÓN DE LA EMPRESA ESPAÑOLA A SUS ENTORNOS**

Una de las características generales de la empresa española son sus elevados costes de coordinación tanto con el entorno como por lo que afecta a sus propias estructuras organizativas. Por ello, la empresa española se encuentra en una situación de ruptura institucional como consecuencia de su baja competitividad.

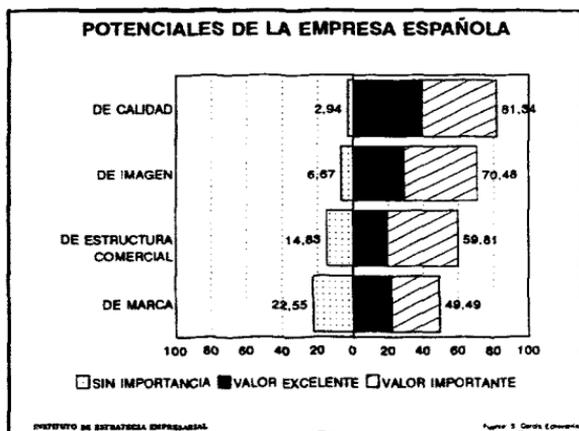
Así, por ejemplo, la empresa española que dispone de unos recursos humanos con un precio más bajo que los centroeuropeos tiene, sin embargo, unos costes unitarios de mano de obra, medidos en el valor de la producción parecidos a los que tiene la República Federal de Alemania. Lo mismo sucede con los costes financieros. Los costes financieros de la empresa española medidos por el volumen de actividad se mueven en torno al 6% frente un 1,5% de la industria alemana. Idénticamente sucede con los demás recursos que utiliza la empresa en su proceso productivo. Ello implica una baja utilización de

sus potenciales. La rotación de sus inmovilizados es muy baja y, consiguientemente, los elevados costes unitarios. Para 1992 la disposición del potencial productivo no ha alcanzado ni el 100%, esto es, el volumen de ventas está por debajo del valor del inmovilizado neto de la industria española, con todo lo que ello implica en la disposición de potenciales no utilizados. Por contra, la industria alemana tiene una rotación de los inmovilizados netos del 400%.

En el proceso competitivo en el que está inmersa la economía española toda la orientación de la actividad empresarial tiene que estar orientada a una mejor utilización de sus potenciales y ello significa una mejora sustantiva de las relaciones de las empresas con su entorno.

De los análisis empíricos que hemos realizado entre los directivos y empresarios españoles puede apreciarse claramente que consideran de manera dominante y como potencial prioritario:

- \* La calidad 82%
- \* La imagen 70%
- \* La estructura comercial 60%
- \* La marca 49%

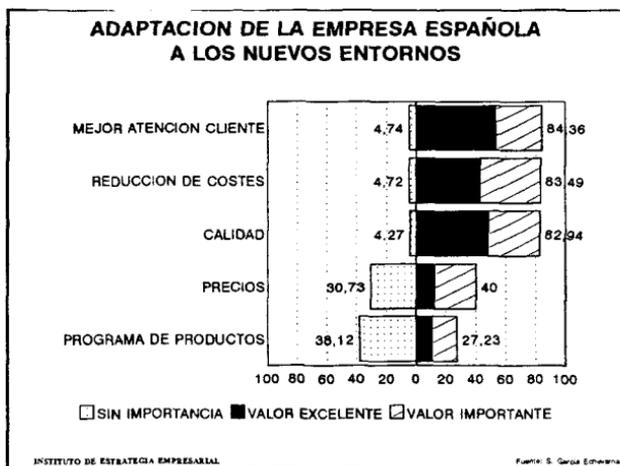


**Figura 11**

Significa fundamentalmente una orientación dominante en la coordinación al desarrollo de la calidad como punto de referencia de la diferenciación seguido de la imagen.

Asimismo se asume por parte directiva que los nuevos entornos deben ser asumidos por la empresa basándose en los siguientes criterios de coordinación:

- \* Mejor atención al cliente 84%
- \* Calidad 83%
- \* Reducción de costes 83%
- \* Precios 39%
- \* Programa de producción 26%



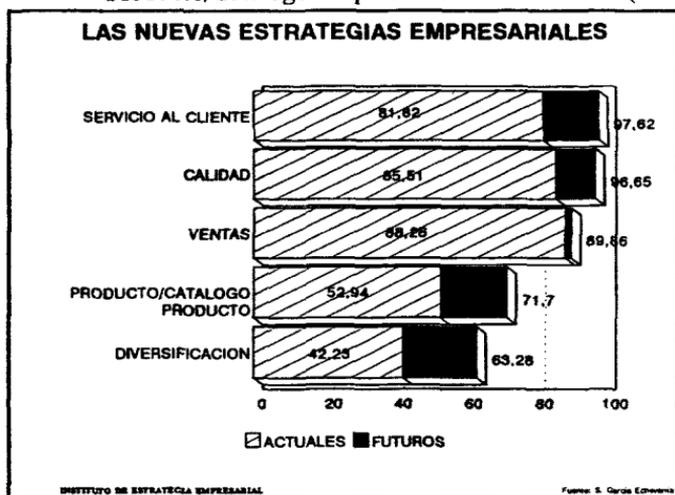
**Figura 12**

Significa claramente que hay dos elementos que preocupan en el actual diseño empresarial: la calidad en cuanto a la manifestación de una coordinación eficiente a través de las prestaciones de productos y servicios y, por otra parte, la necesidad de reducir los costes productivos. Quiere decir la aceptación generalizada de que se está actuando

con elevados costes y que tanto en la parte organizativa como en la coordinación externa ambos componentes deben ser los que definan los procesos de adaptación.

En todo el diseño estratégico de futuro de la empresa española puede apreciarse de manera significativa la idea asumida de que deben reducirse estos costes de coordinación a:

- \* Servicio al cliente 98% (82%)
- \* Calidad 97% (85%)
- \* Estructuras de ventas 90% (88%)
- \* Producto/Catálogo de productos 72% (53%)



**Figura 13**

Quiere decir que la preferencia absoluta se sitúa en la reducción de los costes de coordinación con el cliente seguido del elemento calidad. En ambos casos puede, por tanto, considerarse la orientación del directivo a reducir los costes de coordinación con el cliente como punto básico de su futura estrategia.

Por otro lado, se plantea la necesidad de los nuevos diseños de estructuras comerciales y de ventas como el instrumento de marketing fundamental en este proceso de coordinación.

Lo que sí es interesante observar es que a la publicidad se le concede un papel en el futuro más importante que en el presente pero que se encuentra en quinto lugar entre los distintos elementos que van a servir de base para la implementación de estas estrategias:

*	Calidad	97% (81%)
*	Red comercial	62% (32%)
*	Precio	56% (49%)
*	Producto	56% (36%)
*	Publicidad	41% (24%)

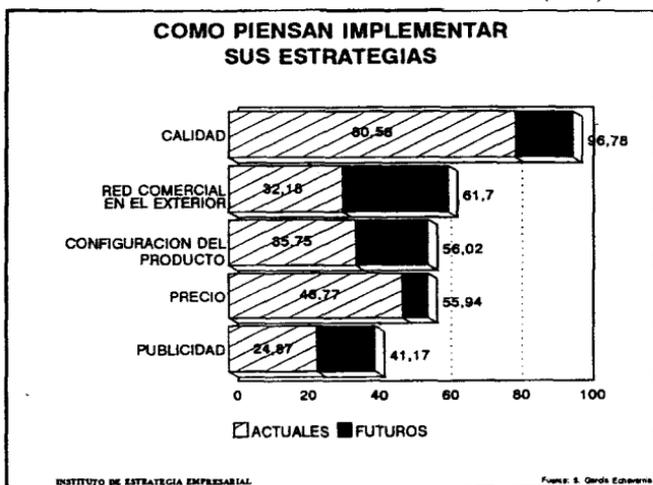


Figura 14

La absoluta prioridad a la calidad significa una clara orientación a un sistema de valores en el que se trata de reducir los costes de coordinación para el cliente, o dicho en otros términos hacerse con el mercado a través de la incorporación del cliente en el mismo. Esta



unanimidad absoluta de la preferencia de la calidad en los momentos actuales marca una gran diferencia con respecto a los otros elementos que pueden servir de base para el diseño estratégico. A la red comercial se la da un alto valor del 62%, más del doble del actualmente existente, y también a los precios que tienen un valor relativamente básico pero muy semejante al momento actual.

La publicidad con un 41% prácticamente duplica el peso en importancia del análisis de las estrategias empresariales y con su quinta posición en la utilización de los diferentes instrumentos para la implementación estratégica juega un papel importante dentro de los nuevos diseños empresariales.

Puede, por tanto, acentuarse que el directivo español es consciente de la necesidad de modificar los costes de coordinación a través precisamente de la integración del cliente basándose en la calidad y en la disposición de una red comercial que facilite su accesibilidad a productos y servicios.

El diseño de la publicidad hacia dimensiones más corporativas del marketing implica un papel significativo en la propia identificación interna de la empresa, esto es, en la configuración de su Cultura Empresarial, así como en la contribución que ésta tiene que realizar a través de esa calidad y de esa capacidad de prestación al cliente para reducir los costes de coordinación.

Esta clara interdependencia entre la Cultura Empresarial y la identificación corporativa debiera constituir el punto básico para definir un marketing y una publicidad corporativo.