

Estrategia de imagen global en las empresas españolas: un reto para el 92

MARÍA DEL MAR ROS PADILLA

JULIO GARCÍA DEL JUNCO

*Departamento Administración de Empresas y Marketing
Universidad de Sevilla*

Deseamos comenzar introduciendo este artículo con un fragmento del prólogo del libro *La empresa y su imagen* de Nicole Hébert (1).

El asunto dio mucho que hablar en su momento. Desde hacía mucho tiempo se hablaba de reformar las modalidades del plan contable: por encima de un determinado volumen de negocios, todas las empresas iban a estar obligadas a hacer figurar en el activo de su balance un nuevo apartado, sobre el cual los expertos de todo tipo estaban de acuerdo. Este apartado se llamaba valor de la imagen. Reticentes en un primer momento, los servicios del Ministerio de Economía y Hacienda tuvieron finalmente que ceder en nombre de la competitividad de las empresas francesas en el mercado interno, pero también más allá de las fronteras.

En efecto, distintas comisiones parlamentarias en el extranjero habían corroborado lo que cantidad de defensores del tema habían demostrado ya: el éxito de las empresas coreanas y japonesas en Europa no se debía solamente a la excelente calidad de sus productos, a la impresionante cantidad de sus patentes, a la organización de su producción, al trilingüismo de sus cuadros comerciales. Se debía igualmente a un imponderable: su imagen.

Ésta explicaba al mismo tiempo la fidelidad de sus clientes, la adhesión de sus accionistas, el extraordinario espíritu de bloque de sus colaboradores —eran incontables ya los cazadores de talentos que se habían estrellado intentando contratar a directores de marketing nipones en beneficio de empresas occidentales.

(1) Hébert, N., *La empresa y su imagen*, Ed. Deusto, Bilbao, 1988, pág. IX.

Si continuamos centrando este trabajo, sería esclarecedor recordar el reciente estudio hecho por Landor Associates sobre el poder de las marcas en Europa; esta empresa consultora de gestión de imagen llevó a cabo un análisis sistemático de las principales compañías y marcas de productos de consumo en Europa, Estados Unidos y Japón (2).

El ranking está integrado por trescientas compañías. El estudio ha evaluado las entidades corporativas y de marca y valoración de los resultados comerciales de los programas de gestión de imagen. En este informe se valora, por primera vez, la influencia de una marca tanto desde el punto de vista cuantitativo como cualitativo.

El estudio realizado en España entre los consumidores ha dado como resultado que las diez primeras compañías según familiaridad y estima de su marca fueron las siguientes: El Corte Inglés, Nestlé, Nescafé, La Casera, Phillips, Campsa, Bayer, Mercedes Benz, Michelin y Olivetti.

A la vez, las empresas líderes en el mercado europeo son Mercedes Benz, Phillips, Volkswagen, Rolls Royce, Porsche, Coca-Cola, Ferrari, BMW y Michelin.

Este estudio resalta, en el caso de España, y debido a su tardía entrada en la CEE, que sus principales marcas todavía no están establecidas en el mercado europeo y, por eso, no se encuentra ninguna empresa nacional entre las cincuenta primeras.

Es obvio, de lo visto hasta ahora, que las empresas deben disponer de una imagen estratégica para enfrentarse a la competencia europea. Muchas están realizando un notable esfuerzo para aprender a vender su imagen, asegurándose así la lealtad del consumidor. Es natural que los consumidores, por ejemplo, estén más cómodos con un producto si está apoyado por la fuerza de la marca o por la cercanía al consumidor, etcétera.

Y es aquí donde señalamos el nexo fundamental de este estudio:

¿Cómo tiene planteada la empresa española este reto?

¿Qué medidas va a tomar?

¿Qué factores determinan el éxito para conseguir una buena imagen de empresa, de cara al mercado europeo en 1992?

¿Ha tomado la empresa española conciencia del valor que tiene la imagen corporativa en el nuevo suprasistema económico?

Para dar respuesta a estos interrogantes y desarrollar nuestro trabajo hemos empleado dos instrumentos: el análisis estructural y la inferencia estadística.

El primero nos permite determinar los fenómenos que caracterizan la imagen de empresa y por tanto seleccionar aquellos que representan la estructura de la misma, o que pueden llegar a representarla. Y por medio de este método procuraremos rela-

(2) Brew, A., «Landor Associates estudia el poder de las marcas en Europa», revista *Expansión*, 28 de noviembre de 1988, pág. 39.

cionar las variables que mejor expliquen la configuración de la imagen en las empresas españolas.

Para ello comenzamos enumerando de forma exhaustiva los factores que pueden determinar el objeto estudiado. En una primera selección los fenómenos fueron extraídos de una amplia documentación. También este método nos va a permitir considerar las relaciones que estas variables mantienen entre sí. Para ello recurriremos a un instrumento de considerable utilidad: la «matriz de interconexión». Como señala el profesor Ortigueira (3), el análisis estructural pone en juego diferentes métodos matriciales, la teoría de los grafos y la investigación operativa. Su orientación es clara hacia el análisis y la reflexión, más que hacia cualquier tipo de evaluación de programas o acciones alternativas.

INVENTARIO DE LAS VARIABLES

¿Cuáles pueden ser los acontecimientos que tengan una mayor incidencia a la hora de diseñar la imagen global de la empresa? Pasamos a enumerarlos.

X1: La publicidad global

La existencia cada vez más numerosa en el mundo entero de productos y servicios que se ciñen a una lógica de comunicación global desde el momento de su concepción nos induce a pensar que ésta es una variable a tener en cuenta.

Medios: Radio

Televisión: Canales de propiedad privada.

Por cable.

Transmisión directa por satélite.

Ejemplo: en Alemania occidental los programas de los canales estatales ARD y ZDF sólo pueden transmitir veinte minutos al día de publicidad. Sin embargo, el canal por cable de propiedad privada, el PKS, puede venderle a los anunciantes el 20% de su tiempo de emisión (4).

X2: Permeabilidad de las fronteras

- Desaparición de aranceles.
- Mercado libre.
- Mercado único europeo.
- Más competencia exterior.

(3) Ortigueira, B. M., *La Corporación Cibernética*, Ed. Centro de Estudios Municipales y Cooperación Interprovincial de las Excmas. Diputaciones Provinciales de Almería, Granada, Jaén y Málaga, 1984, pág. 374.

(4) Garrido, C. y Aguirre, L., «El año de Europa», dominical del periódico *El País*, 8 de agosto de 1989, pág. 49.

El mercado libre es algo que cae por su propio peso. Pero, ¿de qué modo se va a cubrir esa liberalización? Es algo que contiene toda gama de respuestas (5).

X3: La legislación de cada país

Cada país cuenta con restricciones locales que le son propias y que pueden llevar a modificar profundamente el enfoque de campaña de imagen parcial (6).

X4: Factores socioculturales

Por ejemplo: en Francia e Italia consumen queso todos los días, tradicionalmente después de la ensalada. En Holanda y Alemania prefieren tomar los quesos en el desayuno (7).

X5: Una campaña publicitaria para cada país

Se correría entonces el riesgo de introducir toda una serie de conceptos publicitarios y estrategias disparatadas. Por este motivo, una campaña europea e internacional, sólida y homogénea, se vería sustituida por una colección de campañas nacionales más o menos buenas, pero carentes de unidad (8).

X6: Adaptación

Es un elemento de la comunicación internacional. Es un medio que permite crear una imagen de marca global, al mantener la coherencia de un concepto básico internacional y al seguir siendo suficientemente flexible a escala nacional. Adaptación no significa ni una nueva traducción, ni una nueva creación.

X7: Calidad y fiabilidad

Intenta conseguir la confianza de los consumidores en el mercado real, procurando su fidelidad. Por ejemplo:

- Servicios de venta y postventa.
- Mejora de los controles de calidad.

(5) Casas, M., «La integración de 1992», periódico financiero *Expansión*, lunes 31 de octubre de 1988, pág. 24.

(6) Panero, A., «Las PYMES», revista *Actualidad Económica*, 23 de mayo de 1988, pág. 126.

(7) Kleppner's, O., *Publicidad*, Prentice-Hall, México, 1988, págs. 601-602.

(8) Financial Times/Expansión, «Fuertes perspectivas de crecimiento con el mercado único», 7 de octubre de 1989.

Un reciente estudio del Instituto Británico de Marketing de 1988 señala que la calidad y la fiabilidad es lo que más valoran los nuevos consumidores (9).

X8: Preocupación y profesionalidad

Necesidad de implantar una imagen con planteamientos objetivos. Programación y planificación de medios concretos y desarrollo de presupuestos (10). Siguiendo a Hernández Mogollón: en este nuevo escenario, las relaciones empresa-sociedad sufren profundas modificaciones. La imagen ya no es un subproducto sino que se convierte en un objetivo prioritario de la política de a empresa. Ya no puede dejarse al azar, sino que se ha convertido en una herramienta estratégica para la empresa (11).

X9: Diseño

Un buen diseño comunica bien los valores deseados sin incurrir en costes demasiado exagerados.

Produce un efecto sinérgico sobre las ideas, actuaciones y apariencias. Se puede constatar cómo el diseño ha creado un activo inmateral en muchas sociedades. Sirve para crear una cultura de confianza mutua y de interdependencia para cumplir los objetivos a largo plazo de la empresa.

X10: El esfuerzo de los valores intrínsecos

El programa de identidad corporativa ha engendrado una libertad creativa en todas las áreas de la comunicación: el esfuerzo constante de los valores intrínsecos se pone de manifiesto en todos los detalles expresivos que conforman el ambiente de los puntos de distribución.

Por ejemplo: Los impresos y el material del punto de venta refuerzan también el ambiente creado. En este sentido Costa (12) señala que planificar implica organizar el conjunto de las tareas de diseño a partir de la obtención de las informaciones de base. Diseñar los signos y el sistema de identidad, así como determinar sus normas de aplicaciones. De este modo, el trabajo puramente gráfico alcanza su plena dimensión de *design*.

X11: Nueva competencia

Es importante considerar esta variable, ya que cuando los procesos señalados se presentan, la situación es difícil para las empresas que cubrían con antelación la de-

(9) Marcos, T., «Primero de la calidad», *Revista de Actualidad Económica*, 23 de mayo de 1988, pág. 133.

(10) Financial Times/Expansión, «El éxito en 1992 empieza ahora», abril 1989.

(11) Hernández, M. R., *La imagen de las empresas*, Ed. Universidad de Extremadura, Salamanca, 1990, pág. 24.

(12) Costa, J., *Imagen Global*, Ed. CEAC, Barcelona, 1989, pág. 118.

manda. Esto es debido a que las nuevas empresas suelen presentarse con mejores precios y, además, con presentaciones más eficaces. Teniendo en cuenta a Porter (13), las cinco fuerzas competitivas —nuevos ingresos, amenaza de sustitución, poder negociador de los compradores, poder negociador de los proveedores y la rivalidad entre los actuales competidores— reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial va más allá de los simples competidores. Los clientes, proveedores, sustitutos y competidores potenciales son todos «competidores» para las empresas en un sector industrial y pueden ser de mayor o menor importancia, dependiendo de las circunstancias particulares. La competencia, en su sentido más amplio, podría denominarse rivalidad amplificada.

X12: Homogeneización de productos

Es una estrategia atractiva y desde luego aplicable en el futuro, pero creemos que no a corto plazo. Las diferencias entre los consumidores de los distintos países aún existen y son todavía acentuadas.

X13: Tecnología e investigación

En 1982 España tenía un promedio de 1,42 investigadores por cada 1.000 habitantes, mientras que los países de la OCDE tenían una media de 2,86. Las empresas tendrán que mantener un diálogo internacional. El Ministerio de Educación va a invertir 21.000 millones de pesetas que ya contemplaba el anteproyecto del Plan Nacional de Investigación (14).

En este mismo sentido señala Suris (15) que la comparación con otros países indica que España continúa entre los últimos de la OCDE por su esfuerzo en investigación y desarrollo, es decir, I+D/PIB.

X14: El tamaño más adecuado de la empresa

X15: Mejoras internas de la empresa

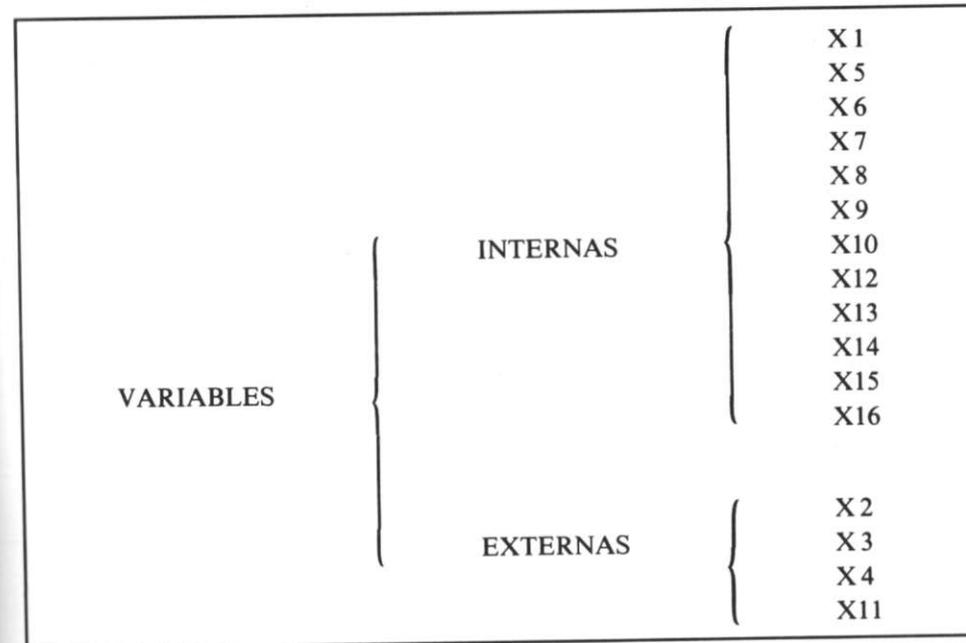
X16: Desarrollo de estrategias de mercadotecnia

Una vez que hemos recogido 16 factores, en forma de variables, los hemos llamado Xi (i=1,2,3...16). Los dividimos en internos y externos según la repercusión se dé en el ámbito interno del sistema o proceda del exterior del mismo. En nuestro caso nos estamos refiriendo a la imagen global de la empresa.

La primera clasificación de los factores que pueden intervenir en dicha imagen global de la empresa es la que señalamos a continuación:

(13) Porter, M. E., *Estrategia competitiva*, Ed. CECOSA, México, 1985, pág. 26.
 (14) Actualidad Económica, «La apuesta científica», 23 de mayo de 1988, pág. 147.
 (15) Suris, J. J., *La empresa industrial española ante la innovación tecnológica*, Ed. Hispano-Europea S.A., Barcelona, 1986, pág. XIV.

PRIMERA CLASIFICACIÓN DE VARIABLES



La matriz estructural primal, sobre la que trabajamos, es la siguiente:

X	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0
2	1	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	0	0	1
3	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0
4	1	0	0	0	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0
5	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6	1	0	0	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1
7	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	0	0	1	0	0	1
8	1	0	0	0	1	1	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1
9	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	0	0	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	1
11	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1
12	1	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
13	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0
14	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0
15	1	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	1	1	0	0
16	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0

Tras el estudio del grafo resultante, podemos conocer cuáles son las variables o acontecimientos motores, cuáles las variables dependientes o resultantes y cuáles las intermedias. Es decir, qué acontecimientos inciden directamente en el objeto de estudio, cuáles indirectamente y cuáles son casi indiferentes.

VARIABLES SALIENTES Y ENTRANTES

VARIABLES (Acontecimientos)	Salientes	Incidentes
X1	4	10
X2	10	1
X3	4	1
X4	5	5
X5	0	9
X6	10	9
X7	5	9
X8	10	7
X9	3	6
X10	3	9
X11	10	3
X12	4	1
X13	4	5
X14	2	5
X15	7	5
X16	9	7

Variables motores:

X2: Permeabilidad de las fronteras.

X8: Preocupación y profesionalidad.

X11: Nueva competencia.

Variables dependientes:

X1: Publicidad global.

X5: Campaña de publicidad para cada país.

X7: Calidad y fiabilidad.

X10: Esfuerzo de los valores intrínsecos.

Variables intermedias:

X4: Factores socioculturales.

X6: Adaptación.

X9: Diseño.

X12: Homogeneización de productos.

X13: Tecnología e investigación.

X14: Tamaño más adecuado de la empresa.

X15: Mejoras internas de la empresa.

X16: Desarrollo de estrategias de mercadotecnia.

Esto, aunque enriquecedor, es todavía insuficiente si consideramos que existen algunas variables que influyen sobre otras, siendo de gran importancia los *feed-backs* que genera, afectando indirectamente a un gran número de nudos (acontecimientos). Una herramienta de gran ayuda en este sentido será el método MIC-MAC.

MÉTODO MIC-MAC

Este método nos permitirá detectar las relaciones existente entre las variables mediante los flujos de *feed-backs*. Las variables clave del sistema son las que están comprometidas en el mayor número de bucles de *feed-backs*. Este método, creado por los franceses Godet y Duperrin, busca la clasificación de las variables teniendo en cuenta el número de los circuitos de realimentación en los cuales cada variable está implicada. Se parte de la idea, de origen cibernético, de que las variables «clave» de la estructura interna de un sistema, porque van a determinar su comportamiento y evolución, son aquellas que están comprometidas en el mayor número de bucles de retroacción (16).

Prescindiendo de la clasificación de las variables en función del efecto directo, pasamos a clasificarlas en función del efecto indirecto, pues consigue una mejor jerarquización.

La forma de calcular estos circuitos radica en elevar a distintas potencias la matriz estructural primal, que ya indicamos.

Para los cálculos de las potencias sucesivas de esta matriz hemos utilizado el programa «Gauss», que provee el paquete «The Gauss mathematical and statistical system», obteniendo los resultados que se exponen a continuación:

CLASIFICACIÓN DE DOMINIO EN FUNCION DEL FEED-BACK

Variables	POTENCIA								Clasificación Definitiva
	2	3	4	5	6	7	8	9	
X1	5	7	7	7	7	7	7	6	7 ^a B3
X2	6	12	13	13	13	13	12	10	13 ^a
X3	6	12	13	13	13	13	12	10	13 ^a
X4	5	9	8	9	9	9	9	7	9 ^a B3
X5	7	12	14	13	14	13	13	10	14 ^a
X6	1	1	1	1	1	1	1	1	14 ^a
X7	2	2	2	2	2	2	2	2	1 ^a B1
X8	2	3	3	3	3	3	3	3	3 ^a B1
X9	6	9	10	10	10	10	10	7	10 ^a
X10	4	5	5	5	5	5	5	5	5 ^a B2
X11	6	11	12	12	12	12	11	9	12 ^a
X12	7	12	14	13	14	13	13	10	14 ^a
X13	5	8	9	8	8	8	8	7	8 ^a B3
X14	5	10	11	11	11	11	11	8	11 ^a
X15	4	6	6	6	6	6	6	6	6 ^a B2
X16	3	4	4	4	4	4	4	4	4 ^a B2

(16) Ortigueira, B. M., *Op. cit.*, págs. 385-387.

De la información que se desprende de esta tabla precedente podemos extraer las siguientes conclusiones:

BLOQUE (B1)	Calidad y fiabilidad Preocupación y profesionalidad Diseño
BLOQUE (B2)	Desarrollo de estrategias de mercadotecnia Esfuerzo de los valores intrínsecos Mejoras internas de la empresa
BLOQUE (B3)	Publicidad global Tecnología e investigación Factores socioculturales
BLOQUE (B4)	Diseño Tamaño más adecuado de la empresa Nueva competencia Permeabilidad de las fronteras Legislación de cada país Campaña publicitaria para cada país Homogeneización de productos

Dentro de los principales objetivos en que ha de concretarse la empresa, uno es la necesidad de crear un plan de adaptación al nuevo mercado europeo, ya que es un elemento fundamental de la comunicación internacional, pues permitiría establecer la coherencia de un concepto básico internacional y seguir siendo suficientemente flexible a escala nacional, consiguiéndose así llegar a una imagen de marca global. Recordando de nuevo a Costa (17), la imagen óptima no puede ser sino global, si la empresa polariza sus esfuerzos en aspectos parciales —aun cuando éstos sean importantes—, logrará promociones determinadas, partes de la imagen, pero no está como un todo. El efecto es contradictorio entonces, porque cuanto más se refuerza uno de sus aspectos, más débiles aparecen, por contraste, los demás. Hay empresas que poseen una imagen publicitaria, por ejemplo, porque invierten grandes sumas con frecuencia en los *media*. Pero al mismo tiempo tienen una imagen burocrática, un servicio postventa deficiente, una mala imagen interna.

En este mismo bloque de objetivos prioritarios que ha de marcarse la empresa, de cara a conquistar con su imagen el nuevo mercado europeo, exigirá mostrar un importante nivel de calidad y fiabilidad, junto con una preocupación y profesionalidad importantes.

Podemos señalar en un segundo bloque de importancia tres variables a tener muy en cuenta. Desarrollo de un plan estratégico de mercadotecnia, y en este sentido será

(17) Costa, J., «La fuerza de la imagen en la estrategia empresarial», revista *IESE*, n.º 27, septiembre 1987, pág. 36.

necesario desarrollar más y mejor los valores intrínsecos, ya que el programa de identidad corporativa ha engendrado una libertad creativa en todas las áreas de comunicación: el esfuerzo constante de estos valores se pone de manifiesto en todos los detalles expresivos que conforman el ambiente de los puntos de distribución.

Y un tercer objetivo que deberá fijar la empresa española, en este segundo apartado de notable importancia, será el dotar a la empresa de mejoras internas, con todo lo que esto supone.

Dentro de esta clasificación, el tercer bloque de importancia contiene también por orden de prioridad los siguientes acontecimientos:

El nuevo mercado europeo exigirá a la empresa española el desarrollo de una publicidad a nivel global, ya que ésta ni mucho menos puede quedar reservada a las grandes multinacionales, puesto que muchas empresas nacionales piensan en términos de exportación e integran por ello el factor internacional desde su génesis.

Necesidad de crecer en niveles de tecnología e investigación con planes de desarrollo concretos. La empresa española deberá tener más en cuenta los factores socioculturales de los países que componen el nuevo mercado. Los nuevos valores culturales están incidiendo en gran medida en la modificación de los hábitos de consumo. Estas determinaciones obligan a las empresas a elaborar sus productos con mayores niveles de calidad, no sólo en cuanto a la valoración intrínseca de los mismos, sino en aspectos tales como la presentación exterior, el diseño de los envases, la adaptación de nuevas técnicas de venta...

Estas disposiciones inciden poderosamente en las estrategias que implantan las compañías, donde las prestaciones colaterales con la venta están adquiriendo una influencia decisiva en la materialización de las compras. El consumidor exige una mejor prestación de los servicios que faciliten no sólo la consecución del elemento deseado, sino la disposición y empleo de éste en las condiciones y entornos adecuados.

En un mercado tan dinámico y, a su vez, con altas tasas de cambios en cuanto al consumo, las empresas tienen que diseñar originales planes de estrategias para incrementar sus cuotas de mercado. La propia naturaleza específica de los elementos que venden hace que buena parte de las acciones contenidas en los programas de actuación se concrete en altos niveles de comunicación, constituyendo la publicidad una de las herramientas más utilizada.

En un cuarto bloque recogemos las restantes variables. Aunque sería preciso concretar y desarrollar todas estas conclusiones, no es éste el momento, por lo que nos hemos limitado a señalar las líneas maestras para el desarrollo de una política de mejora en la imagen de la empresa de las organizaciones españolas ante el reto del nuevo mercado europeo.

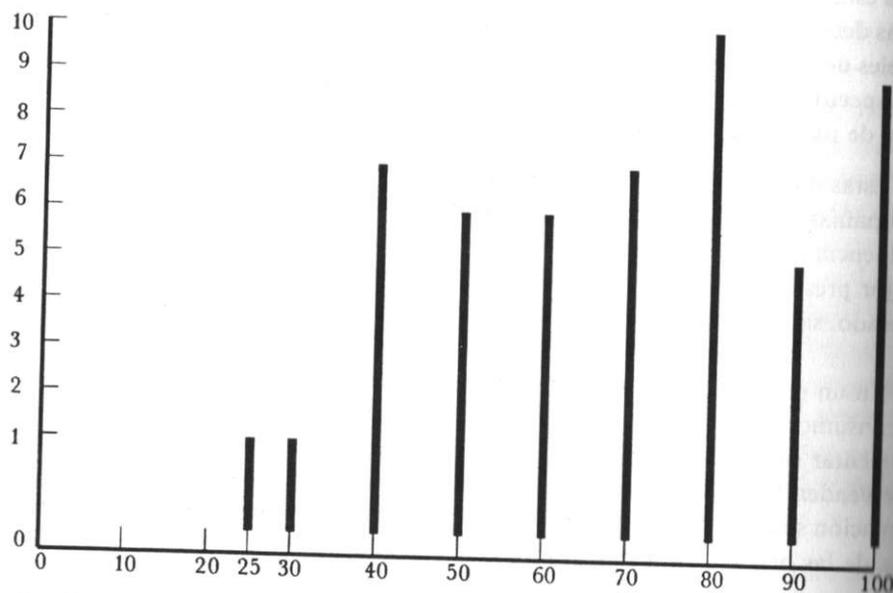
Hemos querido llegar más allá, confrontando la realidad con el modelo teórico desarrollado.

Para ello elaboramos una muestra de ciento veinte agencias de publicidad y diseño españolas. El porcentaje de respuestas obtenido ha sido del cuarenta y ocho por ciento (48 %). Nuestra intención ha sido conocer esta realidad desde la perspectiva de la crítica de la publicidad y el diseño.

Los resultados del escrutinio fueron los siguientes:

- 1) El 100 % de la muestra escrutada señaló que el desarrollo de la imagen para la empresa española es una *necesidad*.
- 2) El 98 % contestó que la imagen de empresa española se enfrenta a una necesidad acuciante debido al *contexto altamente competitivo en el mercado europeo*.
- 3) El 96 % señaló que la publicidad de empresa debe *formar parte de las campañas sobre productos*.
- 4) Un cuidadoso desarrollo de la imagen de empresa *ayudará a vender en los mercados europeos* en la siguiente proporción:

AYUDA A VENTAS EN MERCADO EUROPEO DE LA IMAGEN EMPRESA



- 5) El *principal inconveniente* que argumentan las empresas de publicidad y diseño encuestadas contra las campañas de publicidad de empresa es la siguiente:

73,5 %	financiero
20 %	rentable
2 %	indiferente
4,5 %	se desconoce

- 6) El 38 % piensa que la empresa española, sin disponer de un extraordinario presupuesto para ser vista y oída en el mercado europeo, debe poner *énfasis en la creatividad*; el 30 % piensa que debe coordinar todos los medios de comunicación de la empresa; el 20 % opina que debe seguir una elección estratégica más puntera. Y el 12 % restante piensa que debe conseguir medios financieros para realizar campañas de publicidd.
- 7) Un 65 % de los encuestados opina que la empresa española *no está mentalizada* para potenciar su imagen con vistas al mercado europeo del 92. Un 35 % opina lo contrario.
- 8) El 82 % considera que la empresa española tiene la impresión de ser muy *poco conocida en el contexto europeo*. El 12 % considera que es mal querida. Un 6 %, otras.
- 9) El 62 % considera que la empresa española *no está enfocando correctamente sus campañas publicitarias* de imagen con vistas al 92. Un 20 % opina que la empresa ni siquiera tiene planteada esta realidad. Un 17 % sí considera que la empresa española está enfocando correctamente esta realidad, y un 5 % es indiferente.
- 10) El 87 % opina que las empresas españolas *desconocen cómo dirigir su imagen* al resto de Europa. El 13 % restante opina que sí lo conocen. A la pregunta de si están tomando medidas, respondió afirmativamente el 47 % y negativamente el 53 %.
- 11) El 91 % respondió que la imagen de empresa española requiere un *esfuerzo alto* por parte de sus campañas publicitarias. Un 7 % respondió que un esfuerzo medio, y un 2 % que un esfuerzo bajo.
- 12) El 81 % opina que la empresa española en lo referente a la imagen *no está preparada para competir* con el resto de las empresas europeas; el 19 % opina que sí está preparada. El 65 % opina que *no estará preparada para el 92*; el 35 % opina que sí lo estará. El 93 % piensa que el esfuerzo que exigirá esta preparación será elevado, mientras que el 7 % opina que el esfuerzo será de tipo medio.
- 13) El 52 % de los encuestados piensa que la empresa española *ha tomado conciencia* de la urgente necesidad de llevar a término su imagen en el mercado europeo. El 48 % restante opina lo contrario.
- 14) Para el 100 % de los encuestados la entrada del 92, con el futuro mercado único, exigirá un profundo *conocimiento de los diferentes mercados europeos* por parte de la empresa española para elaborar su estrategia de imagen.

Analizando los resultados obtenidos en esta segunda parte de la investigación y comparándolos con las conclusiones extraídas del análisis estructural, podemos añadir las siguientes consideraciones:

Ante la urgente necesidad del desarrollo de la imagen de empresa, será preciso que ésta arbitre una política que contemple los objetivos señalados por el análisis estructural, puesto que, como se ha visto, es ya una realidad el contexto altamente competitivo que en este sentido tiene el mercado europeo.

Esto requerirá que:

- a) Se informe al empresario español de la necesidad a corto y medio plazo de potenciar la imagen de sus empresas frente al nuevo mercado. Todo ello avalado a la luz de los resultados de las encuestas, que señalan el desconocimiento en el mercado europeo de la empresa española.
- b) Es también conveniente introducir en la estrategia de marketing un elemento corrector que lleve a enfocar correctamente la creación de campañas publicitarias en el nuevo contexto internacional, ya que hay un porcentaje importante que no tiene en cuenta esta nueva realidad.
- c) Será conveniente también acudir a grupos de especialistas en comunicación que determinen planes concretos y programas de acción para dirigir su imagen al resto de Europa, ya que un 87 % de los encuestados coincide en manifestar que la empresa española desconoce cómo dirigir su imagen al resto del mercado europeo. Todo esto se refuerza si la mayoría de los encuestados, un 91 %, coincide en señalar que la imagen de la empresa española requiere un esfuerzo alto por parte de sus campañas publicitarias.
- d) Llevar a cabo una planificación financiera acorde con la necesidad de otorgarle prioridad a un aumento del valor de la imagen de la empresa española.
- e) Hacemos nuestra con Hernández Mogollón (18) la siguiente consideración, que creemos se ha de tener muy presente aquí.

Conocer, comprender, configurar y manejar la imagen de empresa requiere una integración científica del conjunto de átomos de comunicación que produce el sistema empresa, y esto sólo puede llevarse a efecto dentro del pensamiento estratégico.

Razones:

- La imagen de empresa es un valor a largo plazo de la empresa.
- Sobre la imagen de empresa pueden actuar una serie de técnicas a utilizar con visión de conjunto.
- La imagen de empresa, para que sea duradera y coherente, ha de ser fiel reflejo de la marcha de la empresa.
- La imagen de empresa es una consecuencia de la empresa como un todo.

Podemos concluir señalando que juegan un papel importante las instituciones y órganos de coordinación empresarial encargados de señalar planes y programas ge-

(18) Hernández, M. R.: *Op. cit.*, pág. 25.

nerales que determinen líneas de actuación a nivel general en este sentido, como las Asociaciones de Empresarios, Cámaras de Comercio, Industria y Navegación, etc., incluso diremos que la Administración Central puede desarrollar su rol, sin interferir en el mercado, concediendo subvenciones, exenciones fiscales, etc.

Pues no se trata ya de obtener más o menos beneficio, o de estar a favor de un sistema económico u otro, sino de desarrollar al máximo el potencial empresarial que exigirá el nuevo marco internacional del mercado que ya se vislumbra como una realidad.