

**UNIVERSIDAD DE ALCALA DE HENARES**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**

**INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION DE EMPRESAS**

**CATEDRA DE POLITICA ECONOMICA DE LA EMPRESA**

**PROF. DR. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**

Working Papers: n° 84

Título: La dirección empresarial  
en España: es necesaria  
una nueva orientación.

Autor: Prof. Dr. Dr. S. Garcia Echevarria

Fecha: Agosto 1983





D.

Universidad de Alcalá de Henares  
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Cátedra de Política Económica de la Empresa  
Alcalá de Henares-Madrid

Working Papers: n° 84

Título: La dirección empresarial  
en España: es necesaria  
una nueva orientación.

Autor: Prof.Dr.Dr.S.García Echevarría

Fecha: Agosto 1983

Secretaría de Redacción:

Srta. María Luisa Blasco

Srta. Lucía Juárez

C Dr. Santiago García Echevarría

Se prohíbe la reproducción total o parcial por cualquier método del contenido de este trabajo sin previa autorización escrita. Se trata de trabajos de investigación internos de la Cátedra.



DOC-1-84

LA DIRECCION EMPRESARIAL EN ESPANA: ES NECESARIA  
UNA NUEVA ORIENTACION<sup>1</sup>

Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría  
Catedrático de Política Económica de la Empresa  
Universidad de Alcalá de Henares

1. Situación actual de la capacidad directiva  
española

En la moderna historia de la economía española pocas veces se le ha presentado a la capacidad directiva de la empresa el reto que actualmente existe. Sin duda, han existido períodos de una gran beligerancia y exigencias a la capacidad productiva de la empresa, pero en ninguno de los casos la empresa española se ha encontrado ante un reto empresarial, en su más amplia magnitud, como el que actualmente tiene ante ella. En este sentido debe considerarse, de entrada, que nos encontramos en uno de los períodos de mayor y más fuerte evolución de las exigencias a la capacidad directiva empresarial, y que en gran medida estas exigencias no van acompañadas de una respuesta adecuada en el plano de las ideas, de los conceptos y del desarrollo de nuevos instrumentos de dirección empresarial.

Reto actual  
a la empresa  
española

-----  
<sup>1</sup> "Conferencia pronunciada en la reunión de directivos de la "Sociedad NESTLE A.E.P.A." en Barcelona el 28 de Junio de 1983.

Situándonos en el contexto español y en base a dos encuestas que se acaban de realizar en torno a la empresa y al empresario, es de interés esbozar cuál es actualmente el peso y la orientación de las exigencias que se imponen a la capacidad directiva de la empresa española.

Por un lado, la Sociedad española valora de forma muy deficiente la función empresarial. Si se dispusiesen de encuestas semejantes de períodos anteriores se podría probablemente afirmar que es uno de los momentos de más baja valoración por parte de la Sociedad de la actividad empresarial y con ello de la actividad directiva. Esta situación implica la existencia de un entorno desfavorable, de una posición de entorno no ya sólo crítica sino negativa, lo que hace difícil en el nuevo contexto político muchos de los procesos empresariales y, sobre todo, implica necesariamente una mayor rigidez en la configuración del entorno empresarial.

Es muy difícil encontrar un responsable político que esté dispuesto en un entorno desfavorable de la empresa, a pronunciarse y a realizar configuraciones de este entorno más favorables a la empresa. Puede decirse que esta situación refleja toda una secuencia de orden económico y societario, que viene produciéndose en las últimas décadas.

En ellas tanto la propia orientación empresarial hacia su gestión interna como la falta de predicción del entorno, como la propia evolución de este entorno, en base de ordenamientos socioeconómicos caracterizados por diferentes grados de planificación, planteamientos que en

Entorno desfavorable a la empresa

realidad han llevado a sustituir el entorno vivo de la empresa por un entorno reducido expresado en un sistema generalmente burocratizable. Esta sustitución del entorno real por el entorno planificador, reducido a una serie de instancias y personas es, sin duda, uno de los elementos principales que ha llevado a este fuerte extrañamiento entre empresa y entorno.

En estos momentos solamente un 16% de los españoles están dispuestos a admitir la función directiva o empresarial; en un entorno tan negativo las exigencias a la capacidad empresarial son muy diferentes a las que se enfrentaría con un entorno más positivo.

Pero hay otro aspecto que también hoy puede valorarse en la empresa española y es su propia estructuración directiva. Del análisis realizado en base a la encuesta mencionada pueden deducirse una serie de características que configuran una estructura directiva definidora de décadas anteriores, pero con una inadecuada captación de la situación actual.

La estructura empresarial española actual está caracterizada por una fuerte centralización del poder de decisión, esto es, la descentralización de las decisiones es mínima, y lo que es aún más grave en cuanto a la utilidad de la capacidad directiva es que solamente de dos a tres personas participan en los procesos directivos. Existe, por lo tanto, una baja participación de la tomas de decisiones por lo que se trata de una estructura de **management** sumamente corta. Ello implica necesariamente formas de organización centralizadas y

Estructura  
empresarial  
inadecuada

ha llevado a poner ya seriamente en duda la capacidad de este tipo de formas organizativas y la necesidad de una mayor descentralización.

En conjunto debe afirmarse que todo el instrumental de la política empresarial posee un horizonte muy reducido, una instrumentación insuficiente y anticuada, busca la incorporación de nuevos planteamientos y técnicas y pasa por la necesidad de una reestructuración de sus sistemas de información. Todo ello permite afirmar que la actual estructura directiva de la empresa española:

- no tiene capacidad y eficacia en la coordinación de las decisiones,
- que le falta flexibilidad para adaptarse a las nuevas situaciones cambiantes,
- que se produce un vacío motivacional muy importante a la hora de incorporar al directivo,
- y finalmente que no da una respuesta adecuada a las nuevas exigencias del entorno.

## II. Evolución del entorno empresarial

Difícilmente puede hablarse de la actual dimensión de la capacidad directiva de la empresa española si no se tiene en cuenta la situación concreta de su entorno empresarial. Si bien es cierto que ni en la praxis ni en la ciencia la contemplación del entorno empresarial ha tenido el reflejo que le corresponde, también es cierto que el entorno empresarial constituye el factor

Importancia  
del entorno  
empresarial

más importante de los que condicionan la capacidad directiva de la empresa. Y ello por dos motivos fundamentalmente:

1. Porque es este entorno empresarial, concebido en su más amplio sentido y dimensión, el que con su presión sobre la empresa obliga a una permanente adaptación de su capacidad directiva en la búsqueda de nuevas soluciones, en el reto diario y estructural, para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos a largo plazo contribuyendo fundamentalmente a las respuestas que busca la Sociedad española.
2. Porque este entorno puede reducir o ampliar los campos de poder de la empresa, de su organización y de sus procesos de decisión para configurar soluciones a los problemas planteados, esto es, el entorno está condicionando seriamente el que la empresa pueda o no dar respuesta a los problemas planteados. Este segundo aspecto, que precisamente en las últimas décadas se está caracterizando por una reducción sistemática del poder delegado a la empresa para la resolución de los problemas económicos y sociales, constituye uno de los elementos vitales en el actual momento de crisis, y solamente a través de una modificación de esta situación restrictiva de delegación de poder a la empresa cabe buscar una respuesta positiva, pero al mismo tiempo ello implica una grave exigencia de la capacidad directiva de la empresa.

En principio puede señalarse que la empresa puede encontrarse con un entorno inestable. Estamos ante un **entorno estable** cuando se produce un proceso evolutivo de este entorno sin graves alteraciones donde la empresa y el directivo pueden calcular en sus disposiciones la posible evolución de los elementos de dicho entorno. Tenemos una situación de **entorno inestable** cuando las modificaciones y alteraciones de este entorno son de tal magnitud y frecuencia que no pueden ser consideradas en el cálculo económico y, por ello, plantean al directivo situaciones permanentemente nuevas a las que tiene que dar una respuesta, y ello dentro del marco de las posibilidades que se le hayan atribuido a la empresa.

Es importante, aunque sólo sea a grandes rasgos, señalar la trayectoria de las últimas décadas.

En los años 50 y 60 la empresa en el mundo occidental se ha movido dentro de entornos estables; en la primera de las décadas mencionadas como consecuencia de la rigidez de los procesos intervencionistas, y en los años 60 como consecuencia de la situación del proceso de desarrollo y crecimiento, apreciándose en ambas décadas, independientemente de la motivación, que el entorno empresarial constituye un ejemplo de estabilidad desconocido hasta entonces. Dichas décadas se han caracterizado por una permanencia estabilizada de los procesos políticos, económicos, sociales, de mercados e incluso tecnológicos.

Entorno estable  
y entorno  
inestable

En un entorno de estas características las exigencias directivas son fundamentalmente exigencias de gestión, esto es, exigencias de planificación empresarial en la que el entorno estable configura las estructuras de datos a los cuales se orientan fundamentalmente las actuaciones directivas gestionando sus recursos y, por lo tanto, buscando aquellos objetivos que pueden realizarse dentro de ese marco estabilizado. Todo ello implica un concepto de empresa, una instrumentación precisa y lógica; y todo ello ha llevado, como veremos más adelante, al desarrollo de toda una estructura de pensamiento empresarial caracterizado por la idea de que el hombre puede configurar los procesos económicos, de que los procesos económicos contienen fundamentalmente elementos mecanicistas que permiten el pronóstico y, por lo tanto, la manipulación de la economía. Esta forma de interpretar se extiende incluso al directivo al que se define como el hombre que tiene capacidad de configurar los procesos económicos, y ello se basa, como ya se ha mencionado, en la existencia de un entorno estable.

Con los años 70 surge una situación totalmente diferente, marcándose este cambio en diferentes momentos temporales para cada uno de los países. La aparición de un entorno inestable para la empresa se produce como consecuencia de procesos políticos y tecnológicos, pero también como consecuencia de procesos sociales y de mercado que inestabilizan este entorno y que hacen imposible una planificación empresarial lógica. El entorno no es ya un dato sino una de las variables más inciertas.

En este sentido puede decirse que se pasa de la exigencia de una dirección interna a la exigencia de una dirección que tiene que dar respuesta a situaciones cambiantes del entorno en muy distintos elementos, y que implica el perder la capacidad directiva en si misma. La pérdida de la confianza que tenía el directivo de los años 60 al hacer frente a la toma de una decisión, debido sobretodo a la situación actual es un hecho ineludible. Es necesario replantearse el problema del concepto empresarial y de la instrumentación para volver a recuperar la confianza del directivo en la toma de sus decisiones, y ello implica todo un reto a la capacidad directiva de la empresa. Esto es necesario no solamente en la praxis empresarial sino también en los planteamientos científicos sobre la empresa, que durante muchas décadas, prácticamente desde principio de la década de los 50 en que aparecieron las últimas aportaciones significativas y relevantes en esta materia, no han dado ningún paso decisivo con nuevas ideas y nuevas concepciones.

Esta situación se agrava aún más en España por el hecho de que la concepción económica española de los años 60, incluso en los 70 y hasta nuestros días, está caracterizada por una formación económica orientada a la interpretación mecanicista, como un proceso más o menos repetitivo en el que hay capacidad de pronóstico y, por lo tanto, capacidad de manipular, de configurar la economía. Se cree, y ello como consecuencia de todas las concepciones planificadoras, que la economía constituye un proceso en el que, una vez definidos

Interpretación  
mecanicista de  
la economía

los objetivos a alcanzar, el hombre es capaz de disponer de los instrumentos adecuados para lograrlos.

Las dudas que pueden plantearse hoy sobre la política de rentas, sobre la planificación empresarial como elemento de certidumbre, son pruebas suficientes como para reconsiderar seriamente el que la economía no es un proceso mecanicista, sino que es un proceso social, que está caracterizado fundamentalmente por dos elementos vitales e innatos a la misma -y que son la incertidumbre y el que todos los agentes económicos toman sus decisiones en base de expectativas.

La idea muy extendida en nuestro País de que la planificación económica convierte la incertidumbre en certidumbre es la concepción más errónea que puede hacerse de la economía. La incertidumbre existe en todo proceso económico, y todo proceso económico está sometido como tal proceso social a las exigencias de una adaptación permanente. El suponer que alguien o que un equipo de personas pueden predecir cuáles van a ser los cambios a los cuales tienen que adaptarse y cuándo deben de adaptarse implica fundamentalmente una suposición en la capacidad de la ciencia económica en cuanto a pronóstico de bola de cristal. Además no se percibe que toda la instrumentación de esta adaptación permanente a la economía vía planificación entrega en manos de los políticos la capacidad de regular cuándo debe hacerse dicha adaptación, con lo que sin duda ésta no se va a producir necesariamente ajustándose a los procesos económicos y sociales en sí, sino más bien ajustándose a los procesos políticos.

Y ello es lo que implica necesariamente una mayor incertidumbre porque no van a ser los condicionamientos económicos los que van a señalar el momento y la intensidad del proceso de adaptación, sino que van a ser los momentos políticos, y la experiencia demuestra que lo que esto lleva consigo es la capacidad de retención de dichos procesos de adaptación, acumulándose los déficits de adaptación muy importantes y, por tanto, haciendo imposible a la capacidad de **management** para dar una respuesta previsoras.

Solamente en aquellos sistemas políticos donde el directivo pueda influir sobre el momento de esta adaptación a través de relaciones de distinta índole podrá quizá la empresa preparar su proceso de adaptación. Pero la experiencia demuestra, también aquí, que este tipo de actuación directiva constituye a la larga uno de los elementos de mayor peligrosidad para la propia subsistencia empresarial. Además, cuando los sujetos económicos adoptan decisiones las adoptan en base de expectativas, y estas expectativas son las que deben tratar de evaluarse a la hora de establecer el entorno y su capacidad de impulsar el desarrollo directivo de la empresa.

### III. Evolución de la capacidad directiva de la empresa: "gestión interna" versus "dirección empresarial"

Se debe considerar que según el concepto de empresa dominante en un país o en un momento histórico se determina y configura toda la estructuración legal y directiva de la empresa.

Tanto la legislación laboral como la propia legislación fiscal, como la propia función directiva de la empresa está siempre asentada en una concepción de la empresa y, por lo tanto, es preciso replantearse con frecuencia si la definición de esa institución es la acorde a las restantes instituciones reales o si exige modificaciones.

La empresa tiene conceptualmente en las últimas décadas dos grandes orientaciones.

Por una parte, aquella interpretación de la institución empresarial orientada fundamentalmente hacia dentro de la misma. Esto es, un concepto de empresa que contempla su estructura, su dinámica y su quehacer en la función de combinación de factores, y que se limita a situar en un mercado unos productos o servicios en condiciones favorables para la gestión realizada. Este concepto sociotécnico de empresa tiene una incidencia muy significativa no ya solo en la propia legislación laboral y fiscal, sino también en todo lo que concierne a los propios sistemas de información y al propio papel del protagonismo de la empresa en la Sociedad.

La estructura-  
ción legal y  
directiva de la  
empresa está ba-  
sada en una con-  
cepción de la  
misma

Concepción  
sociotécnica

Empresa orientada  
al entorno

Frente a este concepto interno de la empresa se plantea recientemente un concepto de empresa más orientado al entorno, un concepto de empresa cuyas relaciones con ese entorno inestable son cada vez más significativas y que, por lo tanto, la capacidad directiva de la empresa no consiste ya en meras respuestas lógicas a una buena gestión de los recursos implicados, sino que además el resultado de esta gestión va a depender fundamentalmente de que se le oriente o no al entorno en el cual la empresa desarrolla su actividad. Una mayor incorporación del entorno en la tarea directiva y en la consideración de las decisiones directivas constituye pues el elemento diferencial más significativo respecto de la concepción anteriormente dominante en la economía empresarial.

Sin duda, y como anteriormente se ha señalado, en la década de los años 50 y 60, y en algunos países como España incluso en los 70, la orientación empresarial ha sido una orientación más bien interna, orientada fundamentalmente a un perfeccionamiento del proceso de combinación de factores y al logro de que esa combinación de factores se realizara de forma eficiente con respecto a las posibilidades determinadas por el mercado. Ello implicaba generalmente un peso muy reducido del entorno, por lo tanto, una baja presión de este entorno a las exigencias empresariales, y ello se realizó fundamentalmente en base de lo que pudiéramos llamar presión de marketing en el sentido de que en mercados concretos y con estructuras competitivas restringidas, se trataban de alcanzar resultados por parte de la empresa en cuanto a sus posibilidades de ventas y resultados.

El resto del entorno había sido fundamentalmente un dato para la empresa y no una variable, por lo que el comportamiento directivo se centró necesariamente en la concepción interna de la empresa, en la mejor realización posible de la combinación de factores independientemente de las características del entorno para los factores en concreto.

Factores  
elementales  
y dispositivos

Dentro del concepto de empresa dominante, se suele distinguir entre los factores elementales y los factores dispositivos. Los factores elementales son el equipo, los recursos humanos y las materias primas y materiales, productos semi-fabricados, etc. y se exige una gestión eficaz de los mismos. Pero esta gestión está en función de los planteamientos directivos y ello como consecuencia de la estructura que se pueda dar a la capacidad dispositiva de la empresa. Dirigir una empresa significa fijar su política empresarial, significa tomar decisiones basadas fundamentalmente en tres grandes instrumentos dispositivos: la exigencia de planificar planteada por las propias condiciones empresariales de futuro, una exigencia de organizar los recursos humanos y materiales para poder hacer una buena gestión y, por último, una exigencia de sistemas de información para la toma de decisiones y para la adopción y realización de una política empresarial.

En este sentido se puede plantear el que los factores dispositivos se orienten más a la gestión de los factores elementales, o que los factores dispositivos se orienten más a una estrategia del conjunto empresarial sin acentuar ya una gestión secuencial y singular de cada uno de los factores productivos, sino implicando toda una

capacidad de respuesta del conjunto empresarial a las situaciones cambiantes de ese entorno, y dentro de este marco es donde se tiene que producir la gestión de los recursos disponibles.

Las características dominantes de un tipo de configuración de los factores dispositivos orientados a la gestión interna se basa en los siguientes elementos:

1. En la existencia necesariamente de un entorno con una evolución estable que no obliga a introducir este entorno más que como dato y que no exige, por lo tanto, una adaptación permanente a las evoluciones de este entorno, bien sea político o tecnológico, social o de mercados, financiero o legal.
2. Esta situación conceptual diferencia de hecho entre la planificación estratégica a largo plazo y lo que es en si una gestión a corto plazo. Los años 60, y también los 70 pero fundamentalmente los primeros, fueron definidores de toda una forma de actuación empresarial en la que la propia configuración de departamentos de planificación, con hombres dedicados solamente a ello, ha implicado una diferenciación entre el mundo planificador de la empresa o de una planificación estratégica de la empresa y los hombres que en realidad a corto plazo gestionan de sus recursos, hacen la gestión de la actividad empresarial.

Esta separación entre ambos componentes de una dirección empresarial implica unos elevados costes de coordinación y ha implicado en muchas

Elementos que condicionan a los factores dispositivos

empresas la puesta en peligro de su propia subsistencia, sobre todo ha empobrecido muy notablemente la capacidad directiva de la empresa. Y es por ello por lo que precisamente se ha producido un proceso de concentración más que de descentralización en la actividad empresarial.

La distribución del poder entre los que planifican estratégicamente y los que tienen que realizar la planificación diariamente ha sido una de las constantes que mayores costes ha originado y que ha provocado fundamentalmente un distanciamiento importante entre las ideas, la estrategia y la implementación en la actividad diaria con todas las consecuencias que ello implica en la motivación directiva y en la coordinación de sus posiciones.

3. En estas situaciones de entorno estable y en el concepto empresarial en el que nos movemos las exigencias de flexibilidad son relativamente pequeñas; como el entorno es un dato se trata de ir ajustando el comportamiento directivo y las decisiones a ese entorno afectado como dato. Todo ello ha llevado fundamentalmente a desarrollar una mentalidad directiva en la que se cree en la propia capacidad del hombre para "manipular" de acuerdo con sus objetivos, por ejemplo de ventas, sus propios procesos y el éxito de los mismos.

Puede, por lo tanto, resumirse que la característica fundamental del concepto directivo de los años 60 y 70, en España en estos últimos años

sobre todo, ha estado caracterizado por el desarrollo de una planificación estratégica a largo plazo, planificación, -a pesar de los múltiples intentos organizativos para resolverlo- con una diferenciación notable de la gestión, no ya sólo en sus hombres, sino en todo lo que es el propio sistema directivo. Se fijan objetivos y estos objetivos deben constituir la pauta a la que deben ajustarse los comportamientos y los hombres, y de forma "ciega" deben actuar buscando de esa manera la coordinación lógica de los recursos directivos y materiales disponibles.

Y esta es la situación hasta bien entrados los años 70 y en nuestro país aún todavía por plantearse.

#### IV. Nuevas orientaciones para la dirección empresarial

¿Cuáles son los elementos determinantes de la situación actual en cuanto se refiere a las exigencias a la capacidad directiva de la empresa? Puede decirse que la situación actual exige:

- en primer término, dar una respuesta eficaz a las exigencias de coordinación de la empresa como punto de referencia vital para el éxito o fracaso y ello en las dos dimensiones:

. la coordinación externa, esto es la coordinación de la empresa con el entorno,

Exigencias  
de coordina-  
ción

. la coordinación interna que como consecuencia de la anterior y por las propias exigencias del proceso de combinación de factores deberá considerar no ya sólo el sistema lógico clásico, sino también el impacto del entorno en el cual está anclada la toma de decisiones en cada una de las áreas concernientes al proceso empresarial.

- sistemas directivos con gran flexibilidad de adaptación y ello sin que se pierda la línea o hilo conductor. Frecuentemente se interpreta mal el concepto de pragmatismo en la actuación del hombre, ya que no debe significar una actuación discrecional, sino fundamentalmente el que definido el concepto y marco de actuación refleje una gran capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes pero dando continuidad al planteamiento de base.

Flexibilidad de adaptación

Considero que es fundamental a los efectos de consideración de este segundo elemento, la flexibilidad de adaptación, el diferenciar claramente

- . entre una planificación estratégica y
- . una planificación de estrategias.

Cuando hablamos de planificación estratégica estamos planteándonos fundamentalmente un concepto directivo basado en la construcción de un sistema de interdependencia lógico al cual orientan sus actuaciones todos los directivos de una empresa y, por lo tanto, sus comportamientos tienden a cubrir los objetivos fijados estratégicamente en esa planificación.



Por el contrario, cuando hablamos de planificación de estrategias, significa fundamentalmente que ante un entorno sumamente inestable se trata de dar una orientación básica al directivo para que de la forma más inmediata posible pueda adaptarse a las situaciones cambiantes, hacia nuevas estrategias, sin que ello implique en ninguno de los casos una pérdida en la capacidad de coordinación entre los distintos sujetos que actúan en la dirección empresarial. Se diría que se trata de poder pasar lo antes posible en el proceso de adaptación de una estrategia a otra, pero manteniéndose siempre dentro del cálculo económico previamente realizado y que signifique, muy en concreto y en especial, la permanencia de la capacidad de coordinación como punto de referencia. Y aquí es donde puede centrarse la idea básica de la filosofía actual en torno a la búsqueda, -e insisto que se está en un proceso de búsqueda- de nuevos conceptos directivos, de nuevas formas del enfoque de la dirección empresarial.

En la planificación estratégica de corte de los años 60, entendida como estrategia lógica, en la que se coordina la actuación de los distintos directivos fundamentalmente en base de una serie de instrumentos ciertos, tales como los instrumentos de portafolio, decisiones de inversión, etc. y que lleva fundamentalmente a simplificar el comportamiento directivo desde el punto de vista de lo que tiene que realizar es adaptarse a las decisiones adoptadas previamente y ajustar su gestión a las mismas.

Planificación  
estratégica  
de los años 60

Evolución  
en los 70

Si se observa detenidamente ya a finales de los años 60 y sobre todo en los 70 se aprecia claramente una evolución importante en esta planificación estratégica al introducir de forma muy importante instrumentos de control y de supervisión que permiten adaptarse a las situaciones cambiantes. En los sistemas de planificación empresarial de finales de los años 60 se pasa de esa planificación estratégica lógica a una planificación estratégica lógica también incrementada en su capacidad instrumental con una nueva concepción que es la de que el entorno empieza a ser inestable, siendo necesario adaptarse a las nuevas circunstancias pero sin perder el control establecido en la planificación estratégica por vía de la lógica de la planificación. Esto es, se retiene como punto de referencia la planificación estratégica decidida y se incorpora un proceso de adaptaciones sucesivas para conocer las denominadas desviaciones y las posibles adaptaciones. Con ello se ha tratado fundamentalmente de mantener la coherencia de la coordinación entre los distintos sujetos que tienen capacidad directiva y que al mantener la estructura lógica previamente definida y compararla con las situaciones reales creían, y muchos siguen creyendo, que se puede resolver el problema de coordinación a través del análisis de las desviaciones. El error de planteamiento es muy importante, las decepciones han sido muy relevantes y puede decirse que el coste empresarial ha sido muy elevado.

Nunca podrá darse una respuesta de coordinación en base de un instrumento rígido de planificaciones estratégicas, a no ser que se trate de un sistema estable, y mucho menos a través de un

análisis de desviaciones de cada una de las realizaciones respecto de lo planeado. Puede decirse que a partir de ese momento se pierde la capacidad directiva y la confianza en los instrumentos de dirección. Y esta pérdida de confianza es sencillamente derivada de que el coste de esta coordinación y las utilidades de la misma no guardan ninguna relación favorable.

Posibilidades  
actuales

¿Cuáles son las posibilidades actuales de desarrollar una capacidad directiva adecuada? Pudiéramos señalar que la capacidad directiva implica necesariamente la consideración de los siguientes aspectos:

Planificación  
de estrategias

1. Hay que desarrollar conceptos directivos que integren la planificación de estrategias con la implementación de las mismas. Y en este sentido y dentro de la propia necesidad de ubicar el horizonte económico a largo plazo y el de corto plazo dentro de la propia estructura directiva de la empresa, sin embargo, una de las exigencias prioritarias, es el que no se aislen ambos elementos sino que se integren, esto es, que el directivo encargado de las decisiones de corto plazo esté involucrado en el planteamiento de estrategia definido y que, por lo tanto, sea consciente en sus decisiones y de las consecuencias de las mismas y que el directivo responsable de la decisión a largo plazo se vea implicado al mismo tiempo a la hora de la implementación de las decisiones y en la viabilidad de las mismas.

2. Es necesario introducir e implementar unidades estratégicas.

3. Toda dimensión estratégica debe contener en si una característica instrumental que constituya un elemento de motivación del directivo y que en su propia configuración lleve integrado los elementos de coordinación. La coordinación debe ser un elemento vital de la propia definición de una estrategia y no elemento causal o externo a la misma.
4. Lo que se busca fundamentalmente es resolver el problema sobre la coordinación vía creación de estrategias.

Puede decirse que una nueva configuración de la capacidad directiva pasa necesariamente por la definición de estrategias alternativas, en primer lugar, como punto de referencia filosófico de base de la actuación empresarial. Podríamos señalar que los elementos que definen una nueva forma de dirección empresarial son los siguientes:

1. La definición de estas estrategias alternativas.
2. La integración de estas estrategias alternativas en las áreas operativas, implicándoles como elemento de coordinación y como sistema de información.
3. Se debe tratar de simplificar al máximo el instrumento directivo evitando, por ejemplo, los denominados "cementeros de números" así como otros múltiples elementos existentes que complican de tal manera la instrumentación que hacen que su utilización sea prácticamente

Estrategias  
alternativas

imposible. Una de las características fundamentales de esta exigencia de simplificación es la que debe llevar a un mayor rendimiento del **management** y, fundamentalmente, a que los directivos se concentren en las estrategias que verdaderamente son importantes que tengan por lo tanto la capacidad necesaria para dar prioridad a las mismas.

4. Todo indica un cambio conceptual importante para pasar de los planteamientos formales en la capacidad directiva a planteamientos más orientados a la solución de problemas y, por lo tanto, más cercanos al problema que a la lógica del sistema.
5. Es necesario determinar cuáles son los factores que hacen posible alcanzar el objetivo a largo plazo de asegurar los resultados empresariales como punto de referencia vital en cualquier planteamiento y en cualquier circunstancia.
6. Todo ello implica como elemento sustitutivo de una planificación estratégica la definición de estrategia de planificación, de estrategias definidas como "unidades estratégicas de resultados". Se trata en esta instrumentación de la planificación de estrategias de proceder a la construcción selectiva de puntos de referencias a los cuales debe orientarse todo el comportamiento directivo y que, por lo tanto, implique fundamentalmente que el esfuerzo del conjunto empresarial se oriente en la misma dirección. Es decir, dejar a un lado departamentos estancos de optimación y pasar a las prestaciones de

Planteamientos orientados a la resolución de los problemas

Unidades estratégicas de resultados

cada uno de ellos a la idea estratégica seleccionada y en la que deben ver todos los directivos el elemento de coordinación más relevante. La actuación dentro de estas unidades estratégicas de resultados puede plantearse hoy todavía en los términos siguientes:

1. Hay que seleccionar estas unidades estratégicas de resultados lo cual implica la definición de criterios y exige el desarrollo de amplios sistemas de información internos y externos, así como valoraciones adecuadas para la definición de las mismas. No cabe la menor duda que del acierto o fracaso de la definición de estas unidades estratégicas va a depender la capacidad de la empresa en su futuro.

Debe considerarse que estas unidades estratégicas no tienen porque ser solamente las que afecten a unidades funcionales de la empresa o de comportamiento en general, sino que pueden ser elementos concretos en el área de mercados, de imagen, de costes, de calidad, etc. sobre los que debe de pesar esta exigencia de orientación de la coordinación y a los que deben de orientarse con sus actuaciones todos los directivos.

2. Una vez determinadas y seleccionadas estas estrategias empresariales como punto de referencia fundamental, debe procederse a la asignación de los recursos necesarios para cada una de estas estrategias.

Asignación  
de recursos

Coordinación

3. Se trata fundamentalmente de incidir en los efectos de coordinación vía motivación y se trata al mismo tiempo de establecer una simplificación en el instrumentario directivo implicando no sólo a los responsables de la planificación de estrategias a largo plazo, sino también a los ejecutores de la misma a corto plazo.

En estas circunstancias concretas puede señalarse que la situación actual del desarrollo de este concepto empresarial no ha permitido aún una sistematización total y que trata de dar una respuesta concreta a las exigencias de:

- respuesta a la inestabilidad del entorno,
- mayor flexibilidad y capacidad de adaptación a las situaciones cambiantes,
- consideración del entorno en las distintas decisiones empresariales y del conjunto del entorno sobre la empresa,
- el que estas unidades estratégicas tengan capacidad de integrar el elemento coordinación dentro de las mismas,
- el crear una unidad de doctrina como punto de referencia básica para la integración de directivos en el proceso empresarial,
- la simplificación del instrumentario y en especial la orientación de los sistemas de orientación a estas estrategias

- la suma sinérgica de esfuerzos y no la algebraica típica de una organización planificada.

Es posible un cambio cualitativo e instrumental en las actuales formas de dirección

Se puede considerar que precisamente en estos momentos puede y debe darse un cambio cualitativo e instrumental importante en las formas de dirección y ello sobre todo como consecuencia de la presión del entorno empresarial. Pero es que precisamente esta presión del entorno empresarial de los últimos años, que ha dado una gran rigidez a todo el sistema empresarial y que le ha restado poder y capacidad de solventar los problemas planteados, es la que ahora se considera como la vía fundamental para dar una respuesta a la crisis. La política económica estatal se encuentra ante la imposibilidad de dar una respuesta sino es a través de la vía empresarial. Ello implica necesariamente la devolución de mayores zonas de poder a la empresa, lo que a su vez incide en la capacidad directiva empresarial, que tiene que asumir, en gran medida, la inestabilidad del sistema dentro de sus decisiones, y es aquí donde se produce este reto empresarial que está en la gran capacidad de la empresa para solucionar la crisis y recuperar los grados de dinámica y de resolución de problemas de la empresa como unidad descentralizada de organización y de dirección.

WORKING PAPERS PUBLICADOS

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
1	S. GARCIA ECHEVARRIA	Instituto Internacional de Empresa (b)	18.3.1976
2	E. DURR	Condiciones y premisas de funcionamiento de una economía social de mercado (b)	23.9.1976
3	S. GARCIA ECHEVARRIA	Análisis de la experiencia alemana, en torno a la co-gestión empresarial (b)	12.11.1976
4	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial: Alternativas y posibilidades para un medio en cambio (a)	10.12.1976
5	S. GARCIA ECHEVARRIA	Beneficio, autofinanciación y co-gestión empresarial (a)	25.4.1977
6.	F. VOIGT	La co-gestión como elemento fundamental de la Economía Social de Mercado (b)	Mayo 1977
7.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en España e inversión extranjera (b)	Mayo 1977
8.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Ilusión monetaria, beneficios ficticios y Economía de la Empresa (b)	Junio 1977
9.	H. SCHMIDT	La Ley Constitucional de la Explotación en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
10.	W. KRELLE	Medidas y planes para una distribución patrimonial más equilibrada en la República Federal de Alemania (b)	Junio 1977
11.	E. DURR	Las diferentes concepciones de Política Económica en la Comunidad Económica Europea (a)	Junio 1977
12.	E. DURR	Importancia de la Política Coyuntural para el mantenimiento de la Economía Social de Mercado (b)	Sept. 1977

(a) Agotado  
 (b) Hay existencias

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
13	F. VOIGT	El modelo yugoslavo de orden económico y empresarial (b)	Sep. 1977
14.	E. DURR	Aspectos fundamentales e institucionales de una Economía Social de Mercado (b)	Oct. 1977
15.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política Empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: su instrumentación y funcionamiento (b)	Nov. 1977
16.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El Balance Social en la gestión empresarial (b)	Enero 1978
17.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado: Actividad privada y pública (b)	Abril 1978
18.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas de la moderna dirección de empresas (b)	Mayo 1978
19.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Marco ideológico de la reforma de la Empresa: La Economía Social de Mercado (b)	Mayo 1978
20.	E. DURR	Política coyuntural y monetaria de Economía Social de Mercado (a)	Junio 1978
21.	CH. WATRIN	Alternativas de orden económico y de sociedad (b)	Julio 1978
22.	E. DURR	Política de crecimiento en una Economía Social de Mercado (b)	Julio 1978
23.	E. DURR	La Economía Social de Mercado como aportación a un nuevo orden económico mundial (b)	Julio 1978
24.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de clases medias empresariales (b)	Agosto 1978
25.	S. GARCIA ECHEVARRIA	La empresa ante el paro juvenil (b)	Sept. 1978

- 
- (a) Agotado  
(b) Hay existencias

Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
26 27	S. GARCIA ECHEVARRIA	Economía Social de Mercado Análisis crítico de la planificación económica (b)	Oct. 1978
28.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de actividades Cátedra de Política Econó mica de la Empresa (b)	Sept. 1978
29.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Mercado de Trabajo en una Economía Social de Merca- do (b)	Nov. 1978
30.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Política de Clases Medias Empresariales (b)	Febr. 1979
31.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social en los paí ses del mercado común (b)	Febr. 1979
32.	S. GARCIA ECHEVARRIA	El estatuto de la empresa	Marzo 1979
33.	E. DURR	La actuación del estado en una economía de mercado (b)	Abril 1979
34.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Poder en la empresa (b)	Mayo 1979
35.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Condiciones para el funcio- namiento de la actividad empresarial en un orden de Economía Social de Mercado: Consideraciones sobre la si- tuación española (b)	Marzo 1979
36.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Universidad y realidad em- presarial en una sociedad pluralista (b)	Mayo 1979
37.	S. GARCIA ECHEVARRIA	Problemas actuales de la Po lítica Económica y Empresa- rial Española (b)	Julio 1979
37.	S, GARCIA ECHEVARRIA	Die aktuellen Problema der spanischen Wirtschaftsund Unternehmenspolitik (b)	Julio 1979
38.	E. DURR	Política de crecimiento me- diante intervencionismo o mediante una política de or- den económico (b)	Sept. 1979
39.	CH. WATRIN	El desarrollo de los princi- pios de la Economía Social de Mercado	

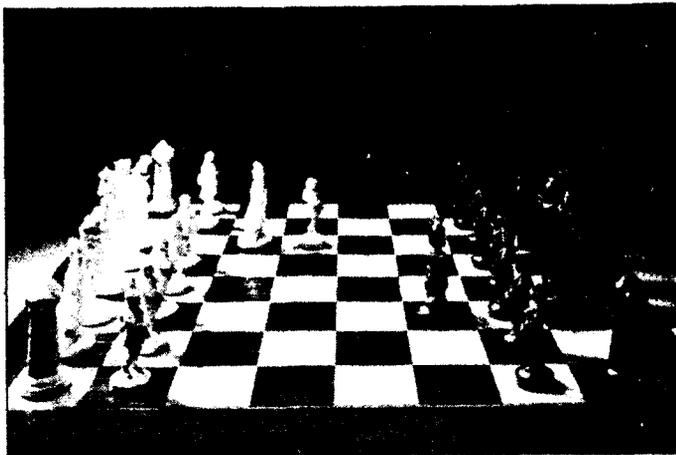
Núm.	A U T O R	T I T U L O	Fecha
40	S.GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic. 1979
41	E. DURR	Dictamen del Grupo Internacional de Economía Social de Mercado sobre la problemática de los planes económicos cuantitativos.	Ene. 1980
42	GUIDO BRUNNER	El ahorro energético como motor del crecimiento económico.	Feb. 1980
43	S.GARCIA ECHEVARRIA	Incidencia de la Política Económica en la planificación y gestión empresarial.	Mar. 1980
44	S.GARCIA ECHEVARRIA	El Balance Social en el marco de la Sociedad	Abr. 1980
45	MEINOLF DIERKES S.GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social en la Banca	Jun. 1980
46	S.GARCIA ECHEVARRIA	La empresa media y pequeña: su localización en la política económica y de Sociedad.	Jun. 1980
47	H. GUNTHER MEISSNER	Tendencias actuales del Marketing Internacional	Jul. 1980
48	CHRISTIAN WATRIN	Economía de Mercado	Agt. 1980
49	S.GARCIA ECHEVARRIA	La productividad como magnitud de medida de los procesos económicos.	Sep. 1980
50	S.GARCIA ECHEVARRIA	Situación actual de la Economía Española	Oct. 1980
51	S.GARCIA ECHEVARRIA	Problemas que se plantean en España para la introducción de una Economía Social de Mercado.	Nov. 1980
52	S.GARCIA ECHEVARRIA	Memoria de Actividades	Dic. 1980
53	S.GARCIA ECHEVARRIA	Balance Social y Sociedad (El Balance social como elemento integrante en una Economía Social de Mercado).	Ene. 1981
54	S.GARCIA ECHEVARRIA	Estructura Económica y Financiera de las Empresas Medianas y Pequeñas.	Feb. 1981
55	S.GARCIA ECHEVARRIA	El papel del Empresario en la Economía Social de Mercado.	Mar. 1981



Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
56	E.GAUGLER	Exigencias de la Economía de Mercado a la constitución <u>em</u> presarial.	Abr.1.981
57	O.SCHLECHT	Génesis de la Economía Social de Mercado.	Mar.1.981
58	H. G.MEISSNER	Perspectivas de desarrollo del Marketing Internacional: Escenarios futuros y problemas de su medición.	Jun.1.981
59	CHR.WATRIN	Acción concertada.	Jul.1.981
60	H. ALBACH	Estrategia para la Empresa.	Agt.1.981
61	S.GARCIA ECHEVAR.	Empleo y productividad de la Empresa.	Sep.1.981
62	S.GARCIA ECHEVAR.	Responsabilidad Societaria y Estrategia Empresarial: Balan <u>ce</u> Social.	Nov.1.981
63	S.GARCIA ECHEVAR.	La Concertación Social y su Incidencia sobre la Empresa Española.	Oct.1.981
64	H.ALBACH	Evolución de la Productividad	Dic.1.981
65	S.GARCIA ECHEVAR.	La empresa ante el futuro.	Ene.1.982
66	H. ALBACH	La Empresa y el Mercado. Res <u>ponsabilidad</u> social en una Economía Social de Mercado.	Feb.1.982
67	E. DURR	¿La inflación como coste de la ocupación y del <u>crecimien</u> to?	Mar.1.982
68	S.GARCIA ECHEVAR.	Política Retributiva y Polí <u>tica</u> Universitaria.	Abr.1.982
69	S.GARCIA ECHEVAR.	Memoria de Actividades. Cátedra de Política Económica de la Empresa y del Instituto de Dirección y Organización de <u>Em</u> presas.	May.1.982
70	S.GARCIA ECHEVAR.	Programa de empleo de la Repú <u>blica</u> Federal de Alemania.	Jun.1.982
71	H.ALBACH	Desafíos planteados a la Eco <u>nomía</u> Europea.	Jul.1.982

Núm.	AUTOR	TITULO	Fecha
72	S.GARCIA ECHEVAR.	Contribución al análisis económico-financiero del Avance del Plan General de Madrid	Agt, 1.982
73	H.ALBACH	Evolución estructural de la Economía	Sep.1,982
74	EDUARD GAUGLER	Interdependencia entre Política de Personal y Organización Empresarial.	Oct.1.982
75	S.GARCIA ECHEVAR.	Integración de España en la Comunidad Económica Europea desde la perspectiva empresarial. Referencia especial a las Islas Canarias	Nov.1.982
76	S.GARCIA ECHEVAR.	El perfil del economista de empresa: características determinantes y su incidencia sobre las estructuras universitarias.	Dic.1.982
77	S.GARCIA ECHEVAR.	Capacidad directiva en los países en proceso avanzado de industrialización: el caso español	Enero.1.983
78	S. GARCIA ECHEVAR.	Reto empresarial ante la actual situación económica	Febr. 1.983
79	HORST ALBACH.	Reestructuración industrial: perspectiva social y económica.	Marzo 1.983
80	CHRISTIAN WATRIN	Economía de las alternativas ¿Una alternativa?	Abril 1983
81	S. GARCIA ECHEVAR.	Papel de la empresa alemana en la Comunidad Económica Europea	Mayo 1.983
82	PROF.DR.G.GÄFGEN	Acción concertada como instrumento de la política económica.	Junio 1983
83	E. Dürr	Experiencias históricas sobre la política económica Federal de Alemania.	Julio 1983

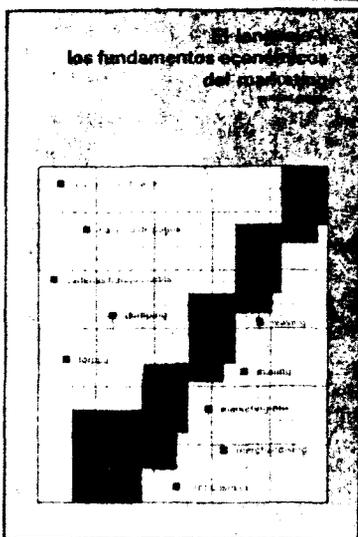
SE HABLA DE EQUILIBRIO DINAMICO  
CUANDO UNA EMPRESA ESTA EN POSICION  
DE HACER FRENTE A LAS PERTURBACIONES  
TANTO EXTERNAS COMO INTERNAS



## Dirección estratégica de la empresa

CUNO PUMPIN

P.V.P.: 1.000 PTS.  
PAGS.: 197



P.V.P.: 1.500 Pts.  
Págs.: 297

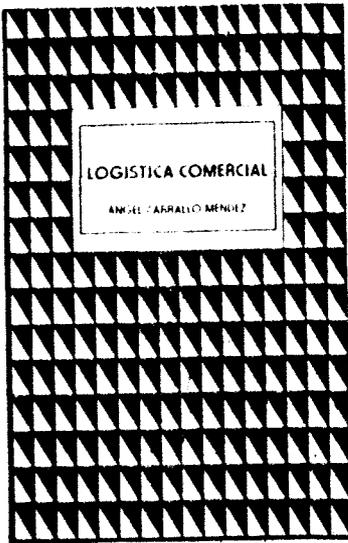
Como obra de consulta resalta su utilidad por la definición de más de 1.200 términos económicos, comerciales, estadísticos, psicológicos, jurídicos y sociológicos explicados con extensión y sencillez y desarrollados con numerosos ejemplos.

El contenido de esta obra es una amplia e importante síntesis de la Dirección de Marketing, escrito en un lenguaje fluido y preciso. A lo largo de sus páginas se van desvelando de forma ordenada las líneas maestras de una de las funciones más importantes de la empresa moderna: la función de Marketing.

## LA DIRECCION DE MARKETING

ENRIQUE ORTEGA MARTINEZ

P.V.P.: 2.500 Pts.  
Págs.: 876



Se da en esta obra un gran aliciente de la representación gráfica de los temas tratados con una profusión de alrededor de 200 figuras. La modernización de las decisiones le confiere a la obra una profundidad muy específica y rara de encontrar en la literatura en español.

P.V.P.: 800 Pts.  
Págs.: 264

Se abordan las cuestiones relativas al conocimiento de las motivaciones, a la determinación de las inversiones y a la planificación de las mismas, de acuerdo con las secciones de comunicación que los distintos medios nos ofrecen



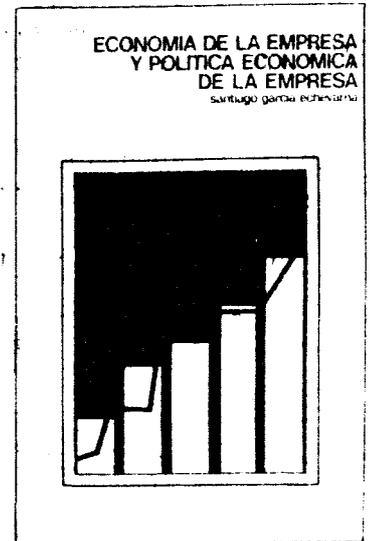
P.V.P.: 900 Pts.  
Págs.: 364



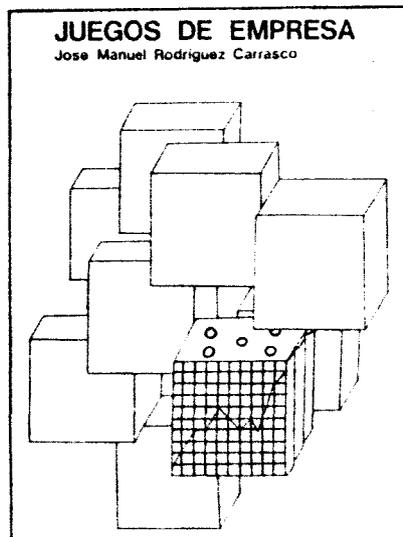
Esta obra es una introducción al tema del marketing donde se pretende dar un enfoque filosófico del problema y justificar por qué son así los conceptos científicos del marketing. Se insiste en los métodos de investigación comercial.

P.V.P.: Tomo I: 800 Pts.  
Tomo II: 700 Pts.  
Págs.: Tomo I: 296  
Tomo II: 212

Se expone un amplio contenido de la economía de la empresa y de la política económica de la empresa. La búsqueda de una concepción y unos planteamientos operativos constituye el denominador de toda esta obra.



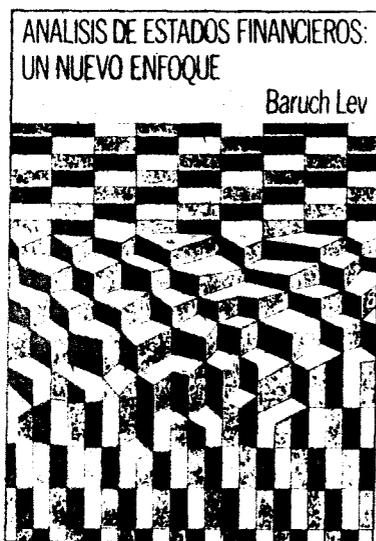
P.V.P.: 1.200 Pts.  
Págs.: 584



Se compara el juego de empresa con otras técnicas clásicas de enseñanza, analiza la razón de la profusión del mismo, expone cómo debe obtenerse el máximo potencial con este nuevo método pedagógico y hace una evaluación del mismo.

P.V.P.: 900 Pts.  
Págs.: 277

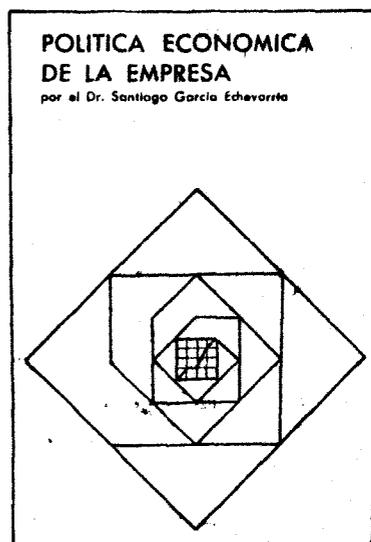
- \* UNIVERSIDAD Y EMPRESA, del Prof. Santiago García Echevarría, 29 págs. 100 Pts.
- \* FENOMENOLOGIA Y PROBLEMATICA DE LA EMPRESA MULTINACIONAL, del Prof. Andrés Santiago Suárez Suárez, 38 págs. 100 Pts.
- \* ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA Y DEMOCRACIA EMPRESARIAL, del Prof. Herbert Schmidt, 33 págs. 100 Pts.
- \* COSTES Y PRECIOS EN LA EMPRESA PUBLICA, del Consejo Asesor del Ministerio de la República Federal Alemana, 37 págs. 150 Pts.



P.V.P.: 1.500 Pts.  
Págs.: 333

Presenta una moderna metodología de análisis al servicio de un sistema o proceso de información. Este tipo de análisis es tratado como una parte integrante de la teoría de la decisión económica y financiera y se considera como un nexo de unión entre las finanzas, la contabilidad y la economía.

Ofrece esta obra una amplia selección de aportaciones singulares más significativas en torno a la política empresarial. La obra está orientada fundamentalmente como obra de trabajo para la formación y política económica de la empresa.



P.V.P.: Tomo I: 1.200 Pts.  
Tomo II: 1.700 Pts.  
Págs. Tomo I: 500  
Tomo II: 780



P.V.P.: 800 Pts.  
176

Facilita una amplia panorámica sobre los fundamentos teóricos y las experiencias prácticas que se han dado en la política de crecimiento en los países desarrollados y en aquellos otros que se encuentran en vía de desarrollo.

Trata de los condicionamientos de los mercados como principales lazos de unión del entorno empresarial, así como de las interdependencias entre empresa y orden económico que condicionan la evolución de la sociedad.



P.V.P.: 1.000 Pts.  
Págs.: 375

- \* FUNDAMENTOS DE LA DIRECCION EMPRESARIAL, del Prof. Horts Albach, 29 págs. 100 Pts.
- \* COMPORTAMIENTO DE LOS INVERSORES EN VALORES MOBILIARIOS, del Prof. Miguel Santesmases Mestre, 55 págs. 150 Pts.
- \* LA LEY CONSTITUCIONAL DE LA EXPLOTACION EN LA REPUBLICA FEDERAL ALEMANA, del Prof. Herbert Schmidt, 48 págs. 150 Pts.
- \* EL MODELO YUGOSLAVO DE ORDEN ECONOMICO Y EMPRESARIAL, del Prof. Fritz Voigt, 42 págs. 150 Pts.
- \* EL ESTILO DE DIRECCION EN EUROPA, del Prof. Horst Lange-Prollius, 46 paginas: 150 Pts.
- \* INTERVENCIONES ESTATALES EN LA ECONOMIA DE MERCADO, del Consejo Asesor del Ministerio Federal de Economía de la R.F.A., 76 págs. 200 Pts.
- \* ECONOMIA SOCIAL DE MERCADO, del Grupo Internacional de Economía Social de Mercado, 170 págs. 400 Pts.
- \* CONSECUENCIAS ECONOMICAS DERIVADAS DE LA ESCASEZ DEL PETROLEO, del Consejo Asesor del Ministerio Federal de Economía de la R.F.A., 52 páginas. 200 Pts.
- \* ASPECTOS FUNDAMENTALES DE ORDENACION DEL SECTOR CREDITICIO, de la Comisión del Ministerio Federal de Hacienda de la R.F.A., 47 págs. 200 Pts.
- \* PARO Y REESTRUCTURACION ECONOMICA, del Grupo Internacional de Economía Social de Mercado, 127 págs. 400 Pts.
- \* INVERSION PUBLICA, del Consejo Científico del Ministerio de Hacienda de la R.F.A., 68 págs. 250 Pts.
- \* POLITICA DE LA VIVIENDA, del Consejo Científico del Ministerio de Economía de la R.F.A., 74 págs. 300 Pts.

## ESIC MARKET

### (ESTUDIOS DE GESTION COMERCIAL Y EMPRESA)

#### REVISTA INTERNACIONAL DE ECONOMIA Y EMPRESA

es una publicación periódica de la Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing (ESIC).

Fomenta el estudio de temas relaciones con la economía y la empresa en general y con el marketing en particular, interesando en los mismos tanto a las personas vinculadas al Centro como a todos aquellos profesionales que estén dispuestos a ofrecer su colaboración. Su objetivo es la proyección exterior como órgano de expresión de la Escuela, portavoz de sus realizaciones e información de sus estudios y trabajos.

- Se han publicado 38 números desde el año 1970.
- Tiene una **periodicidad cuatrimestral**.
- **Formato:** 17 × 25 cm.
- **Precio de suscripción:** para España 1.500 pesetas, para el Extranjero, 2.000 pesetas.