

Llopis Taverner, Juan; González Ramírez, M. R.; Gascó Gascó, J. L.

## Article

# Análisis de páginas web corporativas como descriptor estratégico

Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE)

## Provided in Cooperation with:

European Academy of Management and Business Economics (AEDEM), Vigo (Pontevedra)

*Suggested Citation:* Llopis Taverner, Juan; González Ramírez, M. R.; Gascó Gascó, J. L. (2009) : Análisis de páginas web corporativas como descriptor estratégico, Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa (IEDEE), ISSN 1135-2523, Elsevier, Amsterdam, Vol. 15, Iss. 3, pp. 119-133, [https://doi.org/10.1016/S1135-2523\(12\)60104-X](https://doi.org/10.1016/S1135-2523(12)60104-X)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/54496>

### Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

### Terms of use:

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*



<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/>

## ANÁLISIS DE PÁGINAS WEB CORPORATIVAS COMO DESCRIPTOR ESTRATÉGICO

Llopis Taverner, J.  
González Ramírez, M.R.  
Gascó Gascó, J.L.  
Universidad de Alicante

**Recibido:** 4 de diciembre de 2008

**Aceptado:** 24 de julio de 2009

**RESUMEN:** Este trabajo se basa en analizar cómo las páginas web corporativas pueden ser una herramienta esencial para detectar tendencias por empresas o sectores, e incluso una fuente primaria de benchmarking. Gracias a esta técnica hemos podido averiguar los puntos clave en la dirección estratégica de las empresas españolas del Ibex35. Concretamente, hemos pretendido conseguir dos objetivos. El primero consiste en demostrar cómo las web corporativas permiten obtener información directa de las variables estratégicas que pueden definir a las empresas. En cuanto al segundo objetivo, hemos descrito, a través de la metodología propuesta, el perfil corporativo de estas grandes empresas españolas.

**PALABRAS CLAVE:** Páginas Web, Dirección Estratégica, Descripción Corporativa, Grandes Empresas, España.

### ANALYSIS OF CORPORATE WEB PAGES AS STRATEGIC DESCRIBER

**ABSTRACT:** This paper has as its main aim to analyse how corporate web pages can become an essential tool in order to detect trends by firms or sectors, and even a primary source for benchmarking. This technique has made it possible to identify the key issues in the strategic management of the Spanish in Ibex35. More precisely, two objectives were sought. The first one consisted in showing the way in which corporate websites make it possible to obtain direct information about the strategic variables which can define firms. As for the second objective, the methodology proposed served to describe the corporate profile of these large Spanish firms.

**KEY WORDS:** Web Pages, Strategic Management, Corporate Description, Large Firms, Spain.

## 1. INTRODUCCIÓN

En innegable que la website de una empresa es una herramienta imprescindible tanto para las personas que trabajan en la misma como para los terceros que se relacionan con ella. De este modo Matherly y Burton (2005) señalan que cada compañía suele tener una website que contiene al menos una breve descripción de sus operaciones y su referencia de productos. Algunas contienen información adicional, tal como la cuota de mercado, su misión y su situación financiera.

Las ventajas de usar esta tecnología por parte de las empresas es obvia y también lo es para el investigador que quiere acercarse a la realidad de las mismas, ya que según Weischedel y Huizingh (2006), los catálogos pueden ser cambiados una vez al año y las páginas web se pueden actualizar a diario. Se pueden añadir productos, cambiar textos, incluir fotos, o eliminar cualquier aspecto. El proceso continuo de actuar las páginas web se denomina “optimización del website”.

Las aproximaciones para analizar aspectos concretos de organizaciones a través de sus websites han sido muy numerosas. Así por ejemplo, Capriotti y Moreno (2007), Esrock y Leichy (2000), y Kent, Taylor y White (2003) han tratado esta temática para estudiar las web

corporativas como herramienta para comunicar la responsabilidad corporativa; Singh y Point (2004), Braddy, Meade y Kroustalis (2006) y Crispin y Mehler (2007) para analizar el reclutamiento organizacional a través de las páginas web; Ranganathan y Ganapathy (2002), Boge (2005), y Ennew, Lockett, Blackman y Holland (2005) examinan qué efectos tiene el diseño de la website de empresas en su éxito con el comercio electrónico; Geissler, Zinkhan, y Watson (2006) abordan las páginas web como vehículo promocional; Maignan y Ralston (2002) analizan la responsabilidad social corporativa a través de las páginas web de diferentes empresas; Overbeeke y Snizek (2005) examinan la viabilidad de usar las websites corporativas como descriptor de la cultura organizativa; y Bruce, Jones y Dumais (2005) investigan la propia accesibilidad a las páginas web de un grupo de empresas.

Todos estos trabajos ilustran cómo las web sites de las empresas pueden ser una fuente directa para el desarrollo de investigaciones interesantes en el management. Bajo este punto de vista, pensamos que ahondando en el mapa de la website de una empresa que la tenga muy desarrollada, se pueden obtener tendencias de cuál es la estrategia corporativa a través de todos los elementos que giran alrededor de la misma.

Por ello el objetivo de este trabajo es doble; por una parte demostrar cómo las webs corporativas permiten obtener información directa de las realidades estratégicas que definen a las empresas, y por otro utilizar dichas webs para delimitar el perfil estratégico de la gran corporación española. De este modo, hemos intentado sacar las peculiaridades globales de las mayores y más eficientes corporaciones españolas en cuanto a sus grandes datos (empleados, ventas y valor en bolsa) que definen el tipo de empresa que es, y su perfil estratégico definido con las siguientes variables: estrategia corporativa propiamente dicha, historia de la empresa, preocupación medioambiental, principios de la dirección de recursos humanos, cultura empresarial, responsabilidad social, código ético, objetivos corporativos, valores de la organización, visión de la organización, misión corporativa, premios conseguidos y filosofía empresarial. Previamente a todo ello se argumenta la elección de las empresas objeto de estudio.

## **2. METODOLOGÍA: LAS EMPRESAS OBJETO DE ESTUDIO**

Hemos pretendido que las empresas cuyas páginas web vamos a analizar sean representativas del conjunto de las grandes empresas españolas. Para ello, hemos elegido las 35 que componen el Índice IBEX de la Bolsa de Madrid. A partir de Formariz (2006) y de la Sociedad de Bolsas (2007), podemos describir resumidamente este índice y entonces se derivará la razón por la que pensamos que estas compañías son una buena muestra del tejido empresarial español si nos referimos a grandes corporaciones.

En la Bolsa de Madrid cotizan 360 empresas. De éstas, 120 valores se negocian a través del SIBE (Sistema de Interconexión Bursátil Español). Las prestaciones funcionales del SIBE han permitido gestionar el gran volumen de contratación de los últimos años con garantías de eficacia y transparencia. Este mercado electrónico representa el 98% de la contratación total de las acciones en la Bolsa. El SIBE interconecta las 4 Bolsas Españolas (Madrid, Barcelona, Bilbao y Valencia) y es un mercado con información en tiempo real en sus pantallas y difusión automática de la información de la contratación.

El índice Ibex35 (Iberia index) comenzó a publicarse, con ese nombre, en Enero de 1991 y está compuesto por los 35 valores más líquidos contratados a través del SIBE. El tamaño del grupo de valores (35) ha sido determinado en función de los siguientes criterios:

1. Un número suficiente de valores para asegurar la no posibilidad de manipulación del índice a través de los valores subyacentes y que representen suficientemente al mercado en términos de capitalización y contratación para que su comportamiento sea análogo al de otros índices.
2. Un número limitado de empresas para facilitar las estrategias de arbitraje y de cobertura en la contratación de productos derivados sobre índices y no obligar a los inversores a cambiar sus portafolios muy a menudo por operaciones financieras de los valores.

De forma más concreta, los criterios de selección del conjunto de valores incluidos en el Ibex35 son los siguientes:

1. Valores incluidos en el sistema de contratación SIBE.
2. Buena representatividad de la estructura de actividades económicas en los mercados de valores españoles en términos de capitalización bursátil y volumen de negociación.
3. Valores con un número de acciones lo bastante importante para que la capitalización bursátil del índice esté suficientemente difundida y permita las estrategias de cobertura y arbitraje en el mercado de productos derivados sobre el Ibex35. Se considera como período de control de los valores incluidos en el índice el intervalo de seis meses contados a partir del séptimo mes anterior al inicio del semestre natural.
4. Se trata de un índice ponderado por capitalización bursátil, lo cual significa que, al contrario de índices como el Dow Jones, no todas las empresas que lo forman tienen el mismo peso.
5. Finalmente, (Cinco Días, 2003), el comité de expertos del Ibex tiende a elegir los valores más negociados y estables y busca, también, asegurar la representatividad de los sectores económicos en el índice.

Si comparamos el Ibex35 con los principales índices bursátiles internacionales (Burgos, 2006; Stat Solutions, 2007), podemos ver que el número de empresas (35) está compensado. Así, el Cac francés tiene 40; el Dax alemán 30; el Dow Jones Industrial Average de Estados Unidos 30 y el Hong Seng de Hong Kong 33. Mención aparte es el Nikkei japonés con 225 y el Nasdaq de Estados Unidos con 100.

En la tabla 1 recogemos las 35 empresas del Ibex a fecha de 5 de Septiembre de 2007 con su correspondiente página web que ha servido de base para este estudio. Si analizamos estas empresas, vemos que realmente sí son representativas de las mayores empresas españolas. El número de empleados de todas ellas se miden en miles, teniendo casi la mitad más de 25.000. Con respecto a los sectores económicos hay diversidad (por la propia definición del índice Ibex), y en cuanto a capitalización bursátil y ventas, el argumento sobre el tamaño también se sostiene. En definitiva, podemos afirmar que estamos ante grandes empresas representativas de la realidad empresarial española.

**Tabla 1. Empresas del IBEX35 (A fecha de 5 de Septiembre de 2007)**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>PÁGINA WEB</b>
ABERTIS	<a href="http://www.abertis.com">http://www.abertis.com</a>
ACCIONA	<a href="http://www.acciona.es">http://www.acciona.es</a>
ACERINOX	<a href="http://www.acerinox.es">http://www.acerinox.es</a>
ACS	<a href="http://www.grupoacs.com">http://www.grupoacs.com</a>
AGBAR	<a href="http://www.agbar.es">http://www.agbar.es</a>
ALTADIS	<a href="http://www.altadis.com">http://www.altadis.com</a>
ANTENA3 TV	<a href="http://www.antena3tv.com">http://www.antena3tv.com</a>
BANCO POPULAR	<a href="http://www.bancopopular.es">http://www.bancopopular.es</a>
BANCO SABADELL	<a href="http://www.bancsabadell.com">http://www.bancsabadell.com</a>
BANESTO	<a href="http://www.banesto.es">http://www.banesto.es</a>
BANKINTER	<a href="http://www.bankinter.com">http://www.bankinter.com</a>
BBVA	<a href="http://www.bbva.com">http://www.bbva.com</a>
BME	<a href="http://www.bolsasymercados.es">http://www.bolsasymercados.es</a>
BSCH	<a href="http://www.gruposantander.com">http://www.gruposantander.com</a>
CINTRA	<a href="http://www.cintra.es">http://www.cintra.es</a>
ENAGAS	<a href="http://www.enagas.es">http://www.enagas.es</a>
ENDESA	<a href="http://www.endesa.com">http://www.endesa.com</a>
FCC	<a href="http://www.fcc.es">http://www.fcc.es</a>
FERROVIAL	<a href="http://www.ferrovial.es">http://www.ferrovial.es</a>
GAMESA	<a href="http://www.gamesa.es">http://www.gamesa.es</a>
GAS NATURAL	<a href="http://www.gasnatural.es">http://www.gasnatural.es</a>
IBERDROLA	<a href="http://www.iberdrola.es">http://www.iberdrola.es</a>
IBERIA	<a href="http://www.grupo.iberia.es">http://www.grupo.iberia.es</a>
INDITEX	<a href="http://www.inditex.com">http://www.inditex.com</a>
INDRA	<a href="http://www.indra.es">http://www.indra.es</a>
INMOBILIARIA COLONIAL	<a href="http://www.inmocolonial.com">http://www.inmocolonial.com</a>
MAPFRE	<a href="http://www.mapfre.com">http://www.mapfre.com</a>
NH HOTELES	<a href="http://www.nh-hotels.com">http://www.nh-hotels.com</a>
REE	<a href="http://www.ree.es">http://www.ree.es</a>
REPSOL YPF	<a href="http://www.repsolyypf.com">http://www.repsolyypf.com</a>
SACYR VALLEHERMOSO	<a href="http://www.gruposyr.com">http://www.gruposyr.com</a>
SOGECABLE	<a href="http://www.sogecable.es">http://www.sogecable.es</a>
TELECINCO	<a href="http://www.telecinco.es">http://www.telecinco.es</a>
TELEFONICA	<a href="http://www.telefonica.es">http://www.telefonica.es</a>
UNION FENOSA	<a href="http://www.unionfenosa.es">http://www.unionfenosa.es</a>

### 3. RESULTADOS

En este apartado vamos a describir de forma más detallada todos los puntos recogidos en la tabla 2 que muestran agregadamente los grandes datos que definen a las empresas del Ibex35 y el perfil estratégico de la gran corporación española y que pueden dar una idea de cuáles son los aspectos que las empresas estudiadas quieren destacar para que se conozca su realidad.

Concretamente nos basamos en la información que aparece en sus webs institucionales. Más que basarnos en el desglose por negocios dentro de cada corporación, creemos que tiene más interés valorar los principios corporativos de cada una de ellas para extraer mejor las realidades gerenciales, organizacionales, estratégicas y directivas que subyacen en las mismas.

De este modo, comentaremos sucintamente los 14 puntos apuntados. El orden para abordar estos ítems se basa estrictamente en el fundamentado en la tabla 2; esto es, por el número de empresas que abordan cada una de las temáticas.

**Tabla 2. Bloques temáticos recogidos en las páginas web**

TEMÁTICA RECOGIDA	NÚMERO DE CASOS (Máximo 35)
1. Grandes datos (empleados, ventas, valor en bolsa).	35
2. Estrategia corporativa.	35
3. Historia de la empresa.	33
4. Preocupación medioambiental.	32
5. Principios de la dirección de recursos humanos.	22
6. Cultura empresarial.	21
7. Responsabilidad social.	21
8. Código ético.	20
9. Objetivos corporativos.	19
10. Valores de la organización.	17
11. Visión de la empresa.	17
12. Misión corporativa.	14
13. Premios conseguidos.	9
14. Filosofía empresarial.	5

#### *1. Grandes datos (empleados, ventas, valor en bolsa).*

Con referencia a este punto, todas las empresas ofrecen información, aunque habría que matizar que la accesibilidad a la misma no es idéntica en todos los casos. Por ejemplo, en algunos casos se ofrece claramente como un apartado propio dentro de la página web, y en otros se tiene que ir deduciendo a partir de otros epígrafes como “¿Quiénes somos?”, o “¿Cuáles son nuestros negocios?”, no siendo posible un acceso directo de estos datos.

Ya hemos comentado que se trata de grandes empresas y en este momento quisiéramos mencionar que cuando hablamos de los corporaciones analizadas nos estamos refiriendo no sólo a nivel de España (donde más del 94% de las empresas tienen menos de 10 empleados), sino también a escala internacional.

## 2. Estrategia corporativa.

Este punto es realmente importante, ya que según Hax y Majluf (1984) cuando una empresa ha logrado la integración de sistemas (de planificación, de control, de comunicación e información, de motivación y retribución), estructura y cultura, es posible afirmar que la misma está aplicando la dirección estratégica. En este sentido, Quinn (1980), las decisiones estratégicas son aquellas que determinan la orientación general de una empresa y su viabilidad a la luz de los cambios predecibles, impredecibles y desconocidos que puedan ocurrir en su entorno.

Al igual que en el caso anterior, absolutamente todas las 35 empresas hacen mención a la estrategia corporativa. En la tabla 3 recogemos este aspecto; por supuesto, hay muchos casos en donde la empresa describe su estrategia corporativa en base a más de uno de los ítems señalados anteriormente, de ahí que el número de casos es lógicamente mayor a 35.

**Tabla 3. Tipos de Estrategias Corporativas**

TIPO DE ESTRATEGIA QUE SE APLICA	NÚMERO DE CASOS
1. Crecimiento.	17
2. Internacionalización.	10
3. Orientación a los clientes.	8
4. Desarrollo de recursos humanos.	8
5. Diversificación en productos y mercados.	7
6. Innovación.	7
7. Calidad.	7
8. Solvencia financiera.	6
9. Desarrollo tecnológico.	5
10. Potenciar relaciones con las Administraciones Públicas.	2
11. Ahorro en costes.	2

Con respecto a la tabla 3, quisiéramos comentar que tanto las estrategias de crecimiento como de internacionalización figuran como primeras en el ranking de las que estas empresas dicen desarrollar. Ambas estrategias suponen un aumento en las dimensiones corporativas. Si tenemos en cuenta que ya de por sí estas empresas tienen un tamaño considerable, no es complicado vaticinar que en un futuro próximo, y para muchas de ellas, su dimensión será aún mayor.

Por la parte inferior de la tabla 3 habría que destacar que las relaciones con las Administraciones Públicas y el ahorro en costes es lo menos valorado. Con referencia al primer punto, podría ser interesante que se relancen dichas relaciones, ya que al final puede ser fuente de ventaja competitiva (por el alto volumen de negocio que genera el sector público). Con referencia al ahorro en coste, las grandes empresas españolas ven que este tipo de estrategia es difícil que genere en el futuro una ventaja competitiva (debido sobre todo a la globalización); por ello, otras opciones estratégicas como innovación, calidad y diversidad están mejor situadas.

Mención especial merece la orientación al servicio de los clientes (buscando sobre todo relaciones a largo plazo que permitan fidelizarlo) y el apoyo al personal como fuente de ventaja competitiva a través de políticas concretas de recursos humanos.

### *3. Historia de la empresa.*

De manera muy simple, podemos entender la historia de la empresa como los eventos que han llevado a la empresa a su realidad actual (Marzec, 2007).

Dentro de la información ofrecida por las páginas web, en general la historia corporativa ocupa un lugar muy importante y se le da un especial atractivo para su consulta (interfaz amigable, abundancia de imágenes,...). Dentro de la historia se suele hacer hincapié en los orígenes (con especial mención a los fundadores), los hechos más importantes (fusiones, adquisiciones...) y cómo se ha llegado a la situación actual (incorporación y cambio en las unidades de negocio, la diversificación en productos, la internacionalización...).

Es destacable señalar que la historia corporativa no suele recoger balances, gráficos, ni series numéricas, pero las empresas lo valoran especialmente en base a lo que se cuida en las páginas web; de ahí que podríamos indicar que es considerada como básica para entender la realidad de la compañía.

### *4. Preocupación medioambiental.*

Antes que nada, no conviene olvidar que si los informes medioambientales pretenden tener credibilidad, tienen que estar apuntalados por una serie de reglas que prevengan del comportamiento oportunista (Cerin, 2002).

Concretamente recogida por 32 de las 35 empresas, la preocupación ambiental, junto a la historia corporativa, es la temática que con más atractivo se presenta en las páginas web de las empresas del Ibex. Particularmente se suele presentar con un diseño muy amigable para su consulta, llegando algunas empresas a disponer de un portal propio dedicado a este aspecto.

Llegados a este punto, podríamos matizar que muchas empresas presentan la temática medioambiental también dentro de su apartado de responsabilidad social como apoyo económico (mecenazgo) a iniciativas externas con este carácter. Sin embargo, aquí no nos referimos a esta particularidad, sino a medidas concretas surgidas desde dentro de la empresa. Así por ejemplo, es destacable que se utilice en general el término “compromiso medioambiental” en vez de “preocupación medioambiental”, lo cual le da indudablemente un carácter más proactivo.

Otro de los adjetivos más utilizados es el de “sostenible”; de forma específica incluye abordar mayoritariamente el tema de “crecimiento sostenible”. Si recordamos que la opción estratégica preferida es la de crecimiento, podemos añadir ahora el matiz de sostenible ya que es también lo más extensamente utilizado. Finalmente, en este apartado podemos añadir que otros aspectos muy recogidos son la incorporación de criterios medioambientales en los contratos y la mejora continua en la gestión medioambiental.

En resumen, podemos decir que del análisis de las páginas web se desprende que estas empresas no sólo invierten para patrocinar acciones de grupos externos, sino que la lectura de las páginas web lleva a pensar a que desarrollan políticas activas propias de gestión medioambiental.

### *5. Principios de la dirección de recursos humanos.*

No se trata de ir repasando por áreas funcionales los principios de cada una de las empresas, pero en el caso concreto de recursos humanos, la realidad de las páginas web contrastan el hecho de que no se le considera un departamento más, sino como una cuestión clave y como se dice literalmente en algunas de ellas, es un “factor diferencial” de las



corporaciones. De este modo, 22 empresas explicitan las líneas maestras en la política de recursos humanos y también hemos de recordar que 8 compañías incluyen el desarrollo de recursos humanos como una de las estrategias corporativas clave.

En general es una parte de la web normalmente fácil de encontrar; incluso es frecuente tener secciones del tipo: “¿Quieres trabajar con nosotros?”; en donde los candidatos pueden enviar por e-mail su currículum. En este punto hemos de recordar con Feldman y Klaas (2002) que Internet ha cambiado drásticamente la manera en que, tanto los que buscan trabajo como las empresas, consideran la función de reclutamiento. Esto también es apuntado por Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2007).

Dentro del abanico de posibilidades de las diferentes políticas de recursos humanos (selección, remuneración, formación, etc.), sobresale precisamente esta última donde se recogen las oportunidades de formación concreta que se les brinda a los miembros de la corporación. El concepto de “desarrollo personal” también es común encontrarlo, así como la búsqueda de la estabilidad de los empleados en estas grandes empresas.

Finalmente cabría destacar en este apartado dos políticas de recursos humanos relativamente nuevas para el tejido empresarial español y que también aparece en varias webs de empresas del Ibex. En concreto nos referimos en primer lugar al hecho de tener políticas de empleo no discriminatorias (probablemente debido a la incorporación de la mujer al mercado laboral y también por la realidad de la inmigración) y, en segundo término, a la realidad de que muchas de estas empresas aseguran trabajar por la conciliación entre la vida familiar y profesional a través de permitir una mayor flexibilidad.

## *6. Cultura empresarial.*

De forma sintética podemos recordar que la cultura organizacional viene a ser como la personalidad de la empresa (Rowden, 2002; Sadri y Lees, 2001); por tanto, para que se pueda hablar de cultura empresarial es necesario que no esté en la mente de unos directivos, sino que ha de estar asumida por todos los miembros organizacionales. De este modo podemos decir que cada corporación tiene su propia cultura que es diferente de cualquier otra y en nuestro caso esto se detecta en los enunciados que al respecto presentan en las páginas web de cada una de las empresas estudiadas.

También sería relevante señalar con Braddy, Meade y Kroustalis (2006) que el diseño y la información de las páginas web corporativas afectan a la percepción que tengan los que las visitan sobre los valores organizacionales, políticas, recompensas y metas implícitas en la cultura organizativa. Además (Overbeeke y Snizek, 2005), concluyen que la web corporativa es un elemento básico para analizar y entender la cultura empresarial.

Si bien 22 de las 35 empresas tratan, con mayor o menor profundidad, la cultura que les identifican, lo hacen de diferente forma y con diferentes asunciones. Así, una primera cuestión a abordar es que 6 de ellas describen su cultura compartida a través de ejemplos propios, lo cual no deja de ser una interesante originalidad y muy didáctica para los que no pertenecen a la compañía en cuestión.

Por otro lado, 7 de ellas reconocen que, con independencia de la tipología concreta, se encuentran en un esfuerzo por consolidar la cultura deseables (hay que tener en cuenta que no es fácil que todos asuman una determinada cultura, máxime cuando se trata de empresas muy grandes en cuanto al número de empleados).

Respecto a las creencias culturales, las más comunes pueden ser resumidas a través de la tabla 4 (obviamente hay empresas que remarcan más de una tipología). Dado que por la propia naturaleza del Ibex se trata de empresas con éxito, esta tipología cultural nos puede dar una buena idea de la relación cultura-resultados. Como se desprende de la tabla 4, el trabajo en equipo es clave y, sin lugar a dudas permite desarrollar otras creencias compartidas como lograr satisfacer al cliente o innovación; siempre teniendo en cuenta la creación de valor para el accionista que da sentido a las demás. El hecho de que la responsabilidad social es considerada como parte de la cultura significa que la empresa apuesta por este concepto y además toda la plantilla está implicada. No obstante esta observación, la responsabilidad social también es tratada en las páginas web de forma propia y no solamente como un aspecto cultural, de ahí que también lo abordaremos de forma específica.

**Tabla 4. Descripción de la cultura empresarial**

CREENCIA CULTURAL	NÚMERO DE CASOS
1. Trabajo en equipo.	14
2. Satisfacción al cliente.	12
3. Innovación.	9
4. Creación de valor para los accionistas.	8
5. Responsabilidad Social.	6

### *7. Responsabilidad social.*

A partir de Capriotti y Moreno (2007), podemos entender que la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) está basada en el compromiso y cumplimiento de una organización con respecto a sus relaciones con diferentes tipos de público respecto a sus deberes y obligaciones de naturaleza económico, social y de medio ambiente, de transparencia en la información y comportamiento ético.

Con respecto a la responsabilidad social, aquellas empresas que la incorporan en su página web (21) mayoritariamente suelen describirla de forma detallada acompañándola con ilustraciones y datos que en definitiva hacen su lectura más atractiva; de ahí que puede deducirse que es una temática que especialmente desean que sea leída.

Sin entrar en demasiados pormenores, suelen recogerse las acciones sociales de la empresa respecto a clientes, proveedores, empleados, accionistas, medio ambiente y sociedad en general; es decir, que no dejan ningún estamento que es afectado por la corporación. Si bien cada compañía describe sus propias acciones, con un mayor o menor grado de implicación, todas las que lo incorporan suelen demostrar satisfacción por las campañas realizadas, no entendiendo las mismas como una forma de relaciones públicas, sino realmente un aspecto de la RSC. Para ampliar el análisis entre el concepto de relaciones públicas y RSC puede consultarse Clark (2000).

## *8. Código ético.*

Es indudable la importancia estratégica que adquieren los códigos éticos para la transmisión y desarrollo de las adecuadas prácticas gerenciales de cualquier corporación (Ethics Officer Association, 2007; Schwartz, 2004).

En nuestro caso, con diferentes niveles de detalle, 20 son las empresas que reproducen su código ético en la web corporativa. Algunas de ellas lo llaman “código de conducta”, aunque todas manifiestan su compromiso ético, afirmando que el código no es solamente una declaración de intenciones, sino que lo practican y fomentan (eso sí, ninguna aclara qué ocurre con los que no siguen las prácticas éticas que se han reglamentado).

No es nuestra intención describir aquí el contenido de los códigos, pero sí podríamos resumirlo diciendo que vienen a incorporar la temática del respeto a la dignidad y a los derechos de las personas; el estricto cumplimiento de la legalidad como condición necesaria pero no suficiente, y el establecimiento de los valores éticos basados en la integridad, la transparencia y la responsabilidad.

## *9. Objetivos corporativos.*

Técnicamente, los objetivos corporativos son la cuantificación concreta de lo que espera alcanzar la empresa de un modo realista y teniendo en cuenta los puntos fuertes y débiles de la misma (Cyert and March, 1963). Con el nombre concreto de objetivos son 19 las empresas que los recogen.

Si analizamos este aspecto más pormenorizadamente, vemos que en muchas de las páginas web estudiadas, sí se menciona los objetivos, pero son sólo 9 las que realmente se atreven a poner cifras a sus pretensiones. Ejemplos cuantificables que se derivan son decir cuál es la rentabilidad esperada, los costes unitarios que se esperan, el volumen de ventas previsto y la transformación tecnológica concreta que se espera alcanzar por mencionar lo más importante.

Respecto al resto (10 empresas), se reproducen frases como: mejorar la calidad de las infraestructuras, crear valor de forma sostenible, suministrar el servicio a los clientes adecuadamente (en calidad, tiempo y precio), conseguir un crecimiento vía expansión internacional o implantar una nueva orientación en la fijación de precios de los productos o servicios.

Con respecto a estos comentarios anteriores, no podemos afirmar que la mayoría de estas empresas no han fijado objetivos cuantificables y por eso no los publican, o sencillamente no quieren desvelar sus objetivos. Lo que sí podemos deducir es que bajo el epígrafe de objetivos corporativos, pocas están aportando el dato que podría esperarse.

## *10. Valores de la organización.*

En una primera aproximación podemos decir con Schein (1988) que los valores son una serie de reglas o principios que permiten mantener la identidad e integración de la organización.

Más concretamente, si entendemos los valores corporativos como aquellos aspectos en los que la empresa cree que son su fuente de ventaja competitiva y los que, por tanto, debe cuidar en todos los niveles jerárquicos de la organización (Tichy, 1983), podemos señalar que bajo este nombre son 17 las compañías que los recogen como tales en sus páginas web corporativas. La concretización de estos valores puede verse en la tabla 5; obviamente las empresas suelen señalar varios valores organizacionales.

**Tabla 5. Valores de la organización afirmados por las empresas**

VALORES DE LA ORGANIZACIÓN	NÚMERO DE CASOS
1. Orientación al cliente.	16
2. Conducta socialmente responsable.	12
3. Innovación en productos y procesos.	11
4. Recursos humanos como ventaja competitiva.	10
5. Preocupación por el medioambiente.	10
6. Conseguir rentabilidad para los accionistas.	9
7. Enfoque a largo plazo.	5
8. Solvencia financiera.	3

Atendiendo a la tabla 5, podemos ver cuáles son los valores corporativos más mencionados. Al respecto de la misma podríamos decir que los tres últimos valores señalados cabría mencionarlos como “públicamente menos atractivos”; en otras palabras, ser solventes, conseguir rentabilidad y mirar el largo plazo, quizás no sean aspectos tan populares socialmente como los cinco primeros. Sin embargo, de cara a un inversor (recordemos que son precisamente las empresas del Ibex las que estamos analizando) ser rentables y solventes puede ser más atractivo que, por ejemplo, decir que se tiene una orientación al cliente o una conducta socialmente correcta, por sólo mencionar las dos primeras opciones mayoritariamente recogidas. No obstante, es de esperar que las empresas hayan incluido los valores que realmente más les identifican (haciendo abstracción de otras consideraciones).

### *11. Visión de la empresa.*

La visión de la empresa viene a ser la imagen futura de la corporación, intenta responder a la pregunta: ¿qué queremos que sea la organización en los próximos años? De forma más precisa (Johnson, 1999), es una descripción de las metas futuras creada conjuntamente por un grupo de miembros corporativos para el beneficio de otras personas y que sea capaz de inspirar y motivar a todos los que integran a la empresa.

De las 35 empresas estudiadas, 17 recogen explícitamente su visión. Una primera característica es que 15 de éstas incorporan en la definición la palabra “líder o liderazgo”. Como ya hemos comentado, estas empresas son grandes en sus magnitudes, pero además en base a su visión tienen conciencia de ello y quieren ser referente o líder en su sector de actividad; por ello no es extraño que empleen el término líder asociado a conceptos como innovación, crecimiento, cuidado medioambiental, servicio al cliente...

Prácticamente ninguna recoge la dimensión temporal (por ejemplo ser líder en número de clientes en un número de años determinado, o la empresa de referencia en innovación en un tiempo preciso). Más concretamente podemos decir que en general la visión la enuncian sin dar datos cuantitativos, más bien como intenciones cualitativas.

### *12. Misión corporativa.*

La misión es la razón de ser de la empresa (para qué existe la misma) y según Walton (1988), el definir la misión o propósito es la primera obligación de los directivos de cualquier organización; siendo además (Whetshone, 2005) un factor esencial para entender cualquier perfil estratégico.

Así, las empresas objeto de estudio, a la hora de formular su misión, suelen describir las actividades que realizan dentro de los sectores económicos, para a continuación hacer hincapié fundamentalmente en alguno o varios de los puntos mencionados en la tabla 6.

**Tabla 6. Aspectos mencionados en la misión corporativa**

ASPECTO DE LA MISIÓN CORPORATIVA	NÚMERO DE CASOS
1. Satisfacción a clientes.	12
2. Ofrecer rentabilidad a los accionistas.	10
3. Dar oportunidades al personal.	9
4. Contribuir al desarrollo social de forma sostenible.	8
5. Atender a los proveedores.	7

De esta forma, nos podríamos atrever a formular un enunciado que recogiese, a partir de expresiones literales en las páginas web de estas organizaciones y de la importancia que se le da en base a la tabla 6, una frase que englobase la misión agregada de las empresas del Ibex. Podría ser algo similar a lo siguiente: “La misión corporativa de nuestra empresa consiste en superar las expectativas de nuestros clientes, remunerando a los accionistas y mejorando la calidad de vida de los empleados, contribuyendo al desarrollo social de forma sostenible y sin dejar de atender a los proveedores”. Si bien esta definición concreta no es recogida exactamente por ninguna de las empresas, sí engloba el sentir mayoritario a partir del análisis de la información analizada.

### *13. Premios conseguidos.*

De las 35 empresas analizadas, 9 son las que recogen los premios conseguidos a lo largo de sus trayectorias. Cuando nos referimos a premios estamos englobando además los reconocimientos y las distinciones alcanzadas. Por supuesto que todas habrán conseguido méritos especiales, pero sin embargo 26 no lo reflejan. Objetivamente es difícil hacer ningún comentario adicional en este punto. Lo único que quizás sería destacable es que las que lo incluyen lo describen con todo lujo de detalles (con fotografías de los premios y de los actos en que se hicieron entrega). Sin lugar a dudas con ello se intenta reforzar el nombre de la empresa, tanto para los miembros de la misma como para todas aquellas personas externas vinculadas con la organización.

### *14. Filosofía empresarial.*

Se trata de las directrices que se aplicarán a la empresa. Así como la cultura empresarial son creencias compartidas por toda la empresa, la filosofía está formulada por la alta dirección y únicamente si después se comparte se podrá convertir en cultura (O’Reilly, 1989).

Explícitamente con el nombre de filosofía empresarial son únicamente 5 las que la describen. Realmente resulta complicado hacer generalizaciones con esta muestra, pero sí podemos comentar brevemente algunos aspectos que se recogen. En este sentido, hay que

destacar que la palabra “calidad” es la más repetida en la formulación de la filosofía empresarial. Los calificativos de “adaptación”, “anticipación” “diferenciación” y “compromiso” son los que le siguen en este orden en cuanto a lo más mencionado.

#### 4. CONCLUSIONES

Con este trabajo hemos pretendido conseguir dos objetivos. El primero consiste en demostrar cómo las web corporativas de las empresas permiten conseguir información directa de las variables estratégicas que pueden definir a las mismas. Se trata de una herramienta dinámica (puesto que las páginas web se actualizan constantemente) y además directa y fiable (dado que es la propia empresa quien ofrece la información y no son comentarios de terceros (como periodistas, académicos, consultores...)). Además, cuando se analiza esta información para un grupo de empresas, se puede observar agregadamente las características directivas y de gestión de las mismas.

En cuanto al segundo objetivo, hemos intentado describir, a través de la metodología propuesta, el perfil corporativo de las grandes empresas españolas recogidas en el Ibex35. De este modo, podemos intentar delimitar lo que serían las características de la dirección estratégica de la gran empresa española. Así, por orden de fiabilidad, ya que el número de observaciones es mayor, sus peculiaridades son:

1. Con respecto a los *grandes datos* de estas compañías, se trata de empresas de gran tamaño con más de 25.000 empleados, con capitalización bursátil y nivel de ventas relevantes a nivel mundial.
2. Aplican mayoritariamente una *estrategia corporativa* de crecimiento e internacionalización y hacen hincapié en la orientación a los clientes y al desarrollo de recursos humanos.
3. Cuidan que se conozca la *historia* de la empresa, especialmente la labor que realizaron los fundadores y cómo se ha llegado a la situación actual de la compañía.
4. Se tiene *preocupación medioambiental* a través de un crecimiento sostenible y desarrollan políticas propias de gestión medioambiental.
5. Consideran los *principios de la dirección de recursos humanos* como un factor diferencial. Hacen hincapié en la política de formación, al contrato estable y a la conciliación entre la vida familiar y profesional.
6. Comparten una *cultura empresarial* basada en el trabajo en equipo y la satisfacción al cliente, sin olvidar la innovación y la creación de valor para los accionistas.
7. Aplican activamente medidas de *responsabilidad social* y se muestran satisfechas de las actividades emprendidas.
8. Tienen un *código ético* no como declaración de intenciones, sino como un documento práctico destacando la integridad, transparencia y responsabilidad.
9. Respecto de los *objetivos corporativos*, destacan conseguir un nivel de rentabilidad, un determinado nivel de ventas y un volumen de crecimiento y transformación tecnológica.

10. Los valores de la organización más reconocidos son: orientación al cliente, conducta socialmente responsable e innovación en productos y procesos, seguidos de la consideración de los recursos humanos como ventaja competitiva y la preocupación por el medioambiente.

11. Al considerar la *visión de la empresa*, se hace referencia en general a ser líder en su sector de actividad, y en particular al liderazgo en innovación, crecimiento, cuidado medioambiental y servicio al cliente.

12. Los aspectos de la *misión corporativa* más destacados son la satisfacción al cliente, ofrecer rentabilidad a los accionistas y dar oportunidades al personal, además de contribuir al desarrollo social de forma sostenible y atender a los proveedores.

13. Los *premios conseguidos* son objeto de orgullo, recalando además con todo detalle los reconocimientos y las distinciones alcanzadas.

14. Como *filosofía empresarial*, se destacan los términos de calidad, adaptación, anticipación, diferenciación y compromiso.

En definitiva, este trabajo permite detectar cómo el análisis de las páginas web corporativas puede ser una herramienta interesante para detectar tendencias estratégicas por empresas o sectores, e incluso una fuente imprescindible de benchmarking. Gracias a esta técnica hemos podido averiguar los puntos clave en la dirección estratégica de las más excelentes grandes empresas españolas, pudiéndose extrapolar esta forma de trabajo a cualquier país o agrupación de empresas.

Respecto a las limitaciones del trabajo, cabría pensar fundamentalmente en que se basa en información ofrecida por las corporaciones, y que por tanto ofrecen una información que en cualquier caso es positiva para la empresa (en una encuesta anónima se puede ser más sincero). Sin embargo, la accesibilidad de los datos es una ventaja considerable.

Además, esta información es señal inequívoca de cuál es el futuro que la empresa tiene deseo de desarrollar y puede ser interesante para cualquier persona o grupo que se relaciona con la organización.

## BIBLIOGRAFÍA

- BOGE, P.H. (2005): "Websites that work", *Canadian Consulting Engineer*, Vol. 46, N. 1, pp. 34-38.
- BRADY, P.W.; MEADE, A.W. y KROUSTALIS, C.M. (2006): "Organizational recruitment website effects on viewers' perceptions of organizational culture", *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, N. 4, pp. 525-543.
- BRUCE, H.; JONES, W. y DUMAIS, S. (2005): "Keeping and re-finding information on the web: What do people do and what do they need?", *Proceedings of the 67<sup>th</sup> ASIS&T Annual Meeting*, Vol. 41, No. 1, pp. 129-137.
- BURGOS, B.E. (2006): "Índices financieros bursátiles", *Gestiopolis*. El entorno financiero y los mercados, <http://www.gestiopolis.com/canales6/fin/indices-financieros-bursatiles.htm>
- CAPRIOTTI, P. y MORENO, A. (2007): "Corporate citizenship and public relations: The importance and interactivity of social responsibility issues on corporate websites", *Public Relations Review*, Vol. 22, N. 1, pp. 84-91.
- CERIN, P. (2002): "Communication in corporate environmental reports", *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 9, No. 1, pp. 46-66.
- CINCO DIAS (2003): "Banesto y Prisa sustituirán a Dragados y Terra en el Ibex a partir de Enero", <http://www.cincodias.com/articulo/mercados/12/11/2003>.
- CLARK, C. (2000): "Differences between public relations and corporate social responsibility: An análisis", *Public Relations Review*, Vol. 26, N. 3, pp. 363-380.

- CRISPIN, G. y MEHLER, M. (2007): "Designing corporate staffing sites that address customer experience: It's the customer's context not the employer's content that makes the difference", *Career X Roads*, [http://www.careerxroads.com/news/design\\_091202.html](http://www.careerxroads.com/news/design_091202.html).
- CYERT, R.M. y MARCH, J.G. (1963): *A behavioural theory of the firm*, Prentice Hall, Nueva York.
- ENNEW, C.; LOCKETT, A.; BLACKMAN, I. y HOLLAND, C.P. (2005): "Competition in Internet retail markets: The impact of links on web site traffic", *Long Range Planning*, Vol. 38, N. 4, pp. 359-372.
- ESROCK, S. y LEICHTY, G. (2000): "Organization of corporate web pages: Publics and functions", *Public Relations Review*, Vol. 26, N. 3, pp. 327-344.
- ETHICS OFFICER ASSOCIATION (2007): <http://www.eoa.org>
- FELDMAN, D.C. y KLAAS, B.S. (2002): "Internet job hunting: A field study of applicant experiences with on-line recruiting", *Human Resource Management*, Vol. 41, N. 2, pp. 175-192.
- FORMARIZ, F.J. (2006): "Curso de Bolsa y Derivados", *Bolsa de Madrid y Software Financiero para Bolsa, S.A.*, <http://www.adairc.com/Alex/TEMAI.pdf>
- GEISSLER, G.L.; ZINKHAN, G.M. y WATSON, R.T. (2006): "The influence of home page complexity on consumer attention, attitudes, and purchase intent", *Journal of Advertising*, Vol. 35, N. 2, pp. 69-80.
- GÓMEZ-MEJIA, L.R.; BALKIN, D.B. y CARDY, R. (2007): *Managing Human Resources*, 5ª edición, Prentice Hall, Nueva Jersey.
- HAX, A. y MAJLUF, N. (1984): *Strategic management: An integrative perspective*, Prentice Hall, Nueva Jersey.
- JOHNSON, M. (1999): "A feasibility test for corporate vision", *Strategic Change*, Vol. 8, N. 6, pp. 335-348.
- KENT, M.; TAYLOR, M. y WHITE, W. (2003): "The relationship between web site design and organization responsiveness to stakeholders", *Public Relations Review*, Vol. 29, N.2, pp. 63-77.
- MAIGNAN, I. y RALSTON, D.A. (2002): "Corporate social responsibility in Europe and the U.S.: Insights from businesses' self-presentations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 22, N. 3, pp. 497-514.
- MARZEC, M. (2007): "Telling the corporate story: Vision into action", *Journal of Business Strategy*, Vol. 28, N. 1, pp. 26-36.
- MATHERLY, M. y BURTON, H.A. (2005): "An analysis of corporate website disclosure", *Managing Accounting Quarterly*, Vol. 6, N. 2, pp. 26-33.
- O'REILLY, C. (1989): "Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations", *California Management Review*, Vol. 31, N. 4, pp. 9-25.
- OVERBEEKE, M. y SNIZEK, W.E. (2005): "Web sites and corporate culture: A research note", *Business & Society*, Vol. 44, N. 3, pp. 346-356.
- QUINN, J.B. (1980): *Strategies for change. Logical incrementalism*, Irwin, Homewood.
- RANGANATHAN, C. y GANAPATHY, S. (2002): "Key dimensions of business-to consumer web sites", *Information & Management*, Vol. 39, N. 6, pp. 457-465.
- ROWDEN, R.W. (2002): "The strategic role of human resource management in developing a global corporate culture", *International Journal of Management*, Vol. 19, N. 2, pp. 155-150.
- SADRI, G. y LEES, B. (2001): "Developing corporate culture as a competitive advantage", *Journal of Management Development*, Vol. 20, N. 10, pp. 853-859.
- SCHEIN, E.H. (1988): "Organizational socialization and the profession of management", *Sloan Management Review*, Vol. 30, N. 1, pp. 53-65.
- SCHWARTZ, M.S. (2004): "Effective corporate codes of ethics: Perceptions of codes users", *Journal of Business Ethics*, Vol. 55, N. 4, pp. 323-343.
- SINGH, V. y POINT, S. (2004): "Strategic responses by European companies to the diversity challenge: An online comparison", *Long Range Planning*, Vol. 37, N. 4, pp. 295-318.
- SOCIEDAD DE BOLSAS (2007): "10 preguntas clave sobre el Ibex35", <http://www.sbolsas.com/home.htm>
- STAT SOLUTIONS (2007): "Aprender a invertir. Definición de índices bursátiles", Yahoo Finanzas, <http://es.biz.yahoo.com/education/indexes2.html>
- TICHY, N.M. (1983): *Managing strategic change. Technical, political and cultural dynamics*, John Wiley, Nueva York.
- WALTON (1988): *The moral manager*, Harper & Row, Nueva York.
- WEISCHELDEL, B. y HUIZINGH E. (2006): "Website optimization with web metrics: A case study", 8<sup>th</sup>. *International Conference on Electronic Commerce*, Fredericton, Canada, pp. 465-470.
- WHETSHONE, J.T. (2005): "A framework for organizational virtue: The interrelationship of mission, culture and leadership", *Business Ethics: A European Review*, Vol. 14, N. 4, pp. 367-378.