



**ESTUDIO DE LAS MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS EMPRESARIALES Y
RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS AGENTES TURÍSTICOS
HOTELEROS COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL**

M^a del Carmen Díaz Fernández

Francisco Javier Quirós Tomás

Francisco Espasandín Bustelo

Temática: Economía y Empresa

Escuela Universitaria de Estudios Empresariales

Universidad de Sevilla

Avda San Francisco Javier s/n

Sevilla 41018

Teléfono: 954557527

E-mail:

cardiaz@us.es

quiros@us.es

bustelo@us.es

ESTUDIO DE LAS MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS EMPRESARIALES Y RESPONSABILIDAD SOCIAL EN LOS AGENTES TURÍSTICOS HOTELEROS COMO PARTE DE LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL

M^a del Carmen Díaz Fernández

Francisco Javier Quirós Tomás

Francisco Espasandín Bustelo

Resumen:

El establecimiento de la estrategia empresarial toma como punto de partida el conocimiento de la misión y los objetivos de una organización. Como complemento a los mismos, la visión y la responsabilidad social corporativa ayudan a definir la estrategia más adecuada a las necesidades, deseos, capacidades y recursos de la organización. El presente trabajo estudia las variables citadas para el caso concreto de las empresas hoteleras de la ciudad de Sevilla, analizando las variaciones en función de variables tipológicas y de la información comercial recogida en sus páginas webs.

Abstract:

The strategic management process first step involves the knowledge of the organization's mission and objectives. As a complement to them, the vision and managerial social responsibility help to a better definition of the best strategy related to the organization's needs, desires, capabilities and resources. This work's aim is to analyse this variables in Seville city hotels. We analyse the variation in these ones related to typological variables and the trade dates into the organizational webs.

Palabras clave:

Turismo, misión, visión, responsabilidad social corporativa, estrategia, hotel

Keywords:

Tourism, mission, vision, social responsibility, strategy, hotel

1. INTRODUCCIÓN

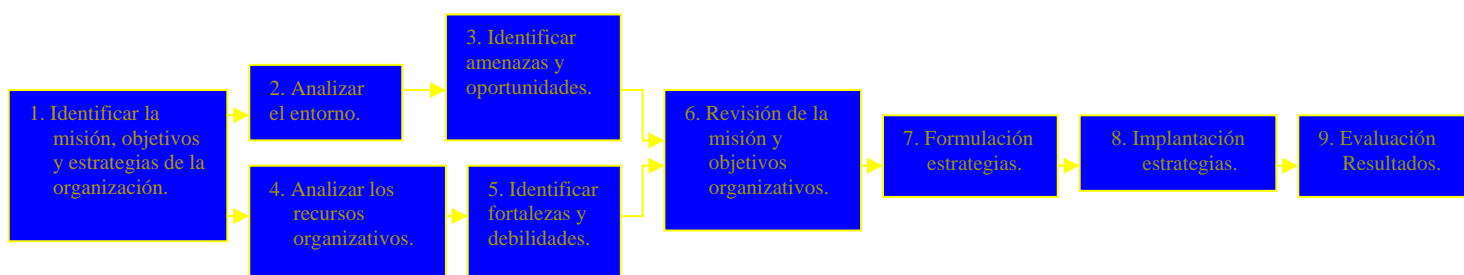
Hasta la década de los setenta los planes estratégicos se basaban en la continuidad. El entorno era muy estable y por tanto una estrategia que había sido exitosa en el pasado se suponía que lo sería en el futuro.

Una serie de cambios acaecidos en el entorno durante dos décadas posteriores, 70 y 80, como la crisis energética, la desregulación de sectores económicos, la aceleración de los cambios tecnológicos, y el incremento de la competencia global, cuestionaron esta forma de operar a largo plazo (Rosenberg y Schewe, 1988, Kiechel, 1988, 1990). Los directivos se vieron forzados a desarrollar una nueva forma sistemática de analizar el entorno, medir las debilidades y fortalezas de sus organizaciones e identificar las oportunidades donde la organización podía alcanzar una ventaja competitiva. El valor de la planificación estratégica empieza a ser reconocido (Robbins, 1994). Un ejemplo de ello es el trabajo de Kiechel (1990). En éste, los resultados reflejan cómo no sólo el 69% de los empresarios manifiestan tener planes estratégicos sino, más aún, cómo el 89% aseguran que estos nuevos planes estratégicos son más efectivos. En opinión de estos empresarios, la planificación estratégica les reporta metas específicas y proporciona a su *staff* una visión unificada. Otros estudios sobre planificación estratégica y *management* han encontrado que, en términos generales, las compañías con sistemas de administración estratégicos formales tienen mejores resultados financieros (Rhyne, 1986; Mosakowski, 1993; Capon, Farley y Hulbert, 1994).

La relevancia de la planificación estratégica para la organización, según los estudios previos, es clara.

La planificación forma parte de un proceso estratégico más amplio y complejo: El proceso de dirección estratégica (*the strategic management process*) (ver figura 1). Un proceso de nueve pasos que engloba tres grandes etapas consecutivas: la planificación de la estrategia o futura línea de acción, en primer lugar, la puesta en práctica o implantación de la misma, en segundo lugar, y la evaluación de los resultados alcanzados, en tercer y último lugar.

Figura 1: Proceso de dirección estratégica



Fuente: Robbins, 1994

Tal y como podemos ver en la figura 1, el proceso de dirección estratégica comienza con la identificación de la misión organizativa, sus objetivos y las estrategias que pretenden abordar para la consecución de éstos. Un primer paso de suma importancia para cualquier entidad, y es que, cualquier organización ha de tener una misión que defina su propósito y permita responder a la cuestión en qué clase de negocios está operando. Más aún, la determinación de la naturaleza del negocio es tan importante para la consecución de la rentabilidad organizativa como para la buena marcha de los negocios de la organización (Robbins, 1994).

El proceso de dirección estratégica va más allá del establecimiento de la misión. Los objetivos y la estrategias traducen la misión a términos concretos (Robbins, 1994). Una formulación ésta que, tras el análisis DAFO (detección de las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas organizativas), puede conllevar el replanteamiento de la misión y objetivos organizativos adaptándolos a la realidad organizativa en la que se desarrollan. Tras este paso es cuando la organización está preparada para la formulación de las estrategias tendentes a alcanzarlos.

Lo anterior nos lleva a destacar el carácter dinámico tanto de la misión organizativa, como de los objetivos y las estrategias tendentes a alcanzarlos, dado que tienen que ser acordes con la realidad organizativa y del entorno que tienen que reflejar. Una dinamicidad que adquiere connotaciones especiales en el caso que nos ocupa en este trabajo, el sector hotelero, por: 1) la estrecha relación que existe en el mismo entre estos términos, y otros como clientes; 2) el servicio que prestan y la calidad de este servicio; y 3) la necesidad de una buena planificación tanto de la misión como de los objetivos, lo más fiel posible a la realidad en la que operan, de cara a asegurar una acertada formulación e implementación estratégica, y consecuentemente, una óptima obtención de resultados tras la evaluación.

Como complemento a todo lo anterior, la visión y la responsabilidad social corporativa ayudan a definir más eficazmente la estrategia más adecuada a las necesidades, deseos, capacidades y recursos de la organización.

El objeto de este trabajo es realizar un primer análisis exploratorio descriptivo de la misión, visión, objetivos y responsabilidad social de un sector económico tan importante para la economía como es el sector hotelero. Nuestro propósito en este sentido es llevar a cabo un primer análisis de la estrategia que estos agentes llevan a

cabo abordando para ello los elementos esenciales de la misma. Con posterioridad se pretende analizar con más profundidad esta estrategia y sus efectos sobre el rendimiento empresarial en el sector hotelero.

Por último, comentar que el trabajo se estructura en seis secciones. La primera es de carácter introductorio; en la segunda se recoge un pequeño background de la terminología estratégica empleada; en la tercera se describe el itinerario de investigación seguido; en la cuarta se muestran los resultados alcanzados; en la quinta se abordan las conclusiones y limitaciones encontradas y, por último, en la sexta se indica la bibliografía de referencia.

2. MISIÓN, VISIÓN, OBJETIVOS Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La misión establece el propósito de una organización, o lo que es lo mismo, dónde está y para qué se encuentra la empresa desarrollando su actividad. En el otro extremo, la visión marca el sentido idealizado de cómo quiere llegar a ser considerada, valorada y percibida en el futuro. Una organización establece, a través de la visión, lo que quiere ser en el futuro, es decir, qué posición desea ocupar en la sociedad (Díez et al, 2001).

La planificación estratégica, una vez establecida la misión de la empresa, continúa con el establecimiento de los objetivos futuros, los cuales deben satisfacer las expectativas de muchos grupos, frecuentemente con intereses enfrentados, en la organización (Díez et al, 2001).

Los objetivos, metas medibles y alcanzables a corto plazo (Perfil V. 4.0), se configuran en una jerarquía que abarca desde el objetivo global hasta los objetivos individuales específicos.

En la literatura no existe acuerdo sobre el número óptimo de objetivos que un gerente puede atender de forma eficiente; por el contrario, donde sí existe acuerdo es en el hecho de afirmar que si no reciben la atención adecuada, la planificación no será eficaz (Díez et al, 2001). En este sentido, Drucker (1985) apunta que para realizar una buena planificación, los objetivos se han de establecer en, al menos, ocho áreas de la organización 1) posición de mercado; 2) innovaciones; 3) productividad; 4) recursos físicos y financieros; 5) rentabilidad; 6) rendimiento y responsabilidades de la gerencia; 7) rendimiento y actitudes de los empleados, y 8) responsabilidad social. Esta clasificación, no obstante, no es exclusiva. Atiende, entre otros, a la complejidad de la

organización, a su visión, misión, responsabilidad social o a la planificación estratégica que aborda tendente a la consecución de aquellos. Los objetivos definen de forma concreta hacia dónde se dirige una actividad y están referidos a resultados deseados para individuos, grupos u organizaciones.

Como ya apuntara Drucker (1985) un objetivo destacable dentro de la planificación estratégica en la empresa es la responsabilidad social. Este término, a pesar de cobrar una gran importancia en el día a día de la empresa moderna, no empieza a suscitar interés hasta después de los años 60. Los directivos se enfrentan en la actualidad, de manera bastante frecuente a decisiones que tienen una clara dimensión de responsabilidad social. Así pues, aspectos como la filantropía, los precios, las relaciones con los empleados, la conservación de los recursos o la calidad y seguridad del producto, son algunos ejemplos de ello. Para ayudar a estos dirigentes en la toma de sus decisiones estratégicas, surge el concepto responsabilidad social (Robbins, 1994).

En relación a este término han surgido diferentes acepciones (ver Carroll, 1979). Gran parte del debate se ha centrado en dos puntos de vista opuestos: 1) *El punto de vista clásico*, puramente económico, en virtud del cual, la responsabilidad social de la dirección gira en torno a la maximización de la rentabilidad de la organización. La mayoría de los directivos de una organización son directivos profesionales, a sueldo, no propietarios de los negocios que gestionan. Son empleados que deben responder frente a los accionistas. Accionistas que únicamente tienen un propósito: el crecimiento o al menos, la recuperación de la inversión (Friedman, 1962, 1970). 2) *El punto de vista socioeconómico*, que sostiene que la responsabilidad social de la dirección va más allá de la rentabilidad favoreciendo la protección y mejora del bienestar social.

Desde hace tiempo, las empresas no actúan como meras instituciones económicas (Wartick y Cochran, 1985). Establecen compromisos que redundan más allá de uno de sus *stakeholders*: los accionistas, hacia el resto de grupos de interés: empleados, clientes, proveedores y la sociedad en general. Según esto, Buchholz (1990), establece que la responsabilidad social es una obligación empresarial requerida a nivel legal y económico para que una empresa persiga resultados a largo plazo que sean buenos para la sociedad. Los dirigentes actúan como agentes morales, dirigiendo sus esfuerzos al bienestar de la sociedad más que a actuar bajo presión o imposición legal o social (Sethi, 1979).

Hay dos justificaciones académicas para el recurso de la responsabilidad social por parte de las organizaciones: la estratégica, citada anteriormente, y la económica. Son muchos los estudios que han tratado de analizar la relación existente entre responsabilidad social y rendimiento empresarial (Cochran y Wood, 1984; Aupperle, Carroll y Hatfield, 1985; McGuire, Sundgren y Schneeweis, 1988, Turban y Greening, 1996, Berman, S. et al, 1999). La mayoría de ellos establecen una relación positiva entre ambos, achacable mayoritariamente a que el entorno social proporciona numerosos beneficios a la empresa que van más allá de sus costes, redundando entre otros, en una imagen positiva en el cliente, una fuerza de trabajo más entregada y motivada, y una menor interferencia de la supervisión de la dirección (Georgoff y Ross, 1991).

3. METODOLOGÍA

El turismo es el sector más importante dentro del sector servicios, tanto por el número de empleados como por sobre sus efectos sobre el desarrollo social y económico de las regiones (Fayos, 1996; Smeral, 1998, Holjevac, 2003, Carmona et al, 2004).

El sector hotelero es uno de los pilares del turismo, convirtiéndose, indudablemente, en la actividad de ocio líder en el siglo XXI, con 160 millones de personas empleadas y unos ingresos mundiales y fiscales de 700 billones de dólares norteamericanos (Claver et al, 2009).

La planificación estratégica, además de otras variables como la misión, visión, objetivos y la responsabilidad social, adquieren, según numerosas investigaciones en la literatura académica (Kiechel, 1990, Mosakowski, 1993; Capon, Farley y Hulbert, 1994, Turban y Greening, 1996, Berman, S. et al, 1999, Andersen, 2001, Reichel y Haber, 2005) una gran importancia para el buen funcionamiento de la organización en el sector en el que opera. El papel de la dirección en una eficaz y eficiente ejecución de los mismos son elementos claves, en muchas ocasiones determinantes, para el crecimiento y supervivencia de estas entidades frente a las variaciones del entorno.

El presente trabajo analiza las variables citadas para el caso concreto de las empresas hoteleras de la ciudad de Sevilla.

Para la recopilación de datos se ha acudido a una fuente primaria, la información comercial suministrada por las propias empresas hoteleras a través de sus páginas webs.

A partir de esta información se han rellenado una serie de cuestionarios sobre las variables relevantes.

La población objetivo se ha establecido a partir de la información suministrada por el Consorcio de Turismo de Sevilla a través de su página web (<http://www.turismosevilla.org>). Concretamente se han analizado un total de 79 establecimientos hoteleros con sede en Sevilla capital en el año 2010. Los datos han sido recopilados durante los meses de diciembre de 2009 y enero de 2010.

En cuanto al diseño y medición de las variables, hemos de precisar que:

- Las variables *misión* y *visión*, han sido tratadas como variables dicotómicas. A partir del empleo de una escala Si/No, hemos codificado la presencia o no de la variable.
- La clasificación de *objetivos* empleada parte tanto de la establecida por Drucker (1985), como de la recogida en los criterios de resultado del Modelo EFQM establecido por la Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (EFQM, 1995), adaptándolas al sector hotelero. Nos hemos centrado pues, en el análisis de los siguientes objetivos específicos: calidad de servicio, precio, accionistas, empleados, clientes, proveedores, y sociedad en general. Unos objetivos que son medidos mediante una escala tipo likert (1-7) (1=Nada, 7=Mucho).
- La *responsabilidad social*, siguiendo con lo establecido en Robbins (1994) y en el Modelo EFQM, se analiza atendiendo a los *stakeholder* o destinatarios finales del servicio que prestan las entidades de nuestra muestra. Al igual que para los objetivos, hemos utilizado variables continuas y escalas tipo liker (1-7).

El tratamiento y análisis de los datos se ha realizado a través del empleo de un programa estadístico suficientemente fiable y validado en la literatura como es el SPSS en su versión 17.0.

El tipo de análisis efectuado mostrará, no sólo un estudio de la misión, visión, objetivos, y responsabilidad social imperante en el sector hotelero de Sevilla, sino también, al haber sido realizado atendiendo a lo recogido por estos agentes turísticos en sus páginas webs corporativas, el grado de difusión de las mismas que éstos agentes están ejerciendo, y con ello, de parte de su planificación estratégica. Las empresas como parte de su marketing estratégico suelen darse a conocer a sus clientes a través de diversos aspectos como la misión, visión u objetivos, variables tratadas en este estudio.

Esta estrategia se está facilitando en los últimos años gracias a la aparición de internet como medio de comunicación masiva y directo entre empresas y clientes.

4. RESULTADOS

Los resultados que presentamos en este primer trabajo sobre variables estratégicas y sector hotelero son de carácter exploratorio-descriptivo. Atendiendo a ello, hemos utilizado estadísticos descriptivos como el análisis de frecuencias, la media, moda o desviación típica.

Tabla 1: Visión: Presencia en páginas webs corporativas hoteleras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	40	52,6	52,6	52,6
	Si	36	47,4	47,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Tabla 2: Misión: Presencia en páginas webs corporativas hoteleras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	43	56,6	56,6	56,6
	Si	33	43,4	43,4	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Tabla 3: Objetivos: Presencia en páginas webs corporativas hoteleras

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
Válidos	No	32	42,1	42,1	42,1
	Si	44	57,9	57,9	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Un primer análisis de frecuencia teniendo en cuenta las variables dicotómicas visión, misión y objetivos (ver tablas 1, 2 y 3), nos permite obtener las siguientes consideraciones:

Sólo el 47,4% de los hoteles de nuestra muestra tienen identificado en su página web la visión que persiguen o pretenden alcanzar, un 43,4% establecen claramente la

misión y un 57,9% los objetivos. Porcentajes éstos, muy por debajo de los resultados alcanzados por Kiechel (1990) en su trabajo sobre planificación estratégica. Estos resultados están condicionados por la forma de obtención de los datos. No son datos reales, sino datos que las empresas hoteleras suministran al entorno a través de sus páginas webs, que van dirigidas hacia el conocimiento que tanto de ellas como de sus servicios pretenden que llegue a sus clientes. Ello nos hace pensar que empleo por parte de estas entidades hoteleras de estas variables debe ser superior, siendo por tanto similar a lo establecido por Kiechel (1990).

- Profundizando en los resultados anteriores, llama la atención el hecho de que sea mayor el porcentaje de entidades que se encargan de difundir su visión y objetivos que el de las que muestran su misión. Es decir, las empresas hoteleras de Sevilla se centran más en dar a conocer a sus clientes los resultados u objetivos que pretenden alcanzar que en indicarles las pautas que están siguiendo para ello.

Una vez más, y llegados a este punto, hemos de precisar que, los resultados mostrados son fruto de las percepciones que tienen los clientes del contenido de la página web de las entidades hoteleras. Una limitación que no sólo puede ser condicionante de este resultado, sino que, por otro lado, puede mostrar una posible debilidad de dichos medios de difusión, y es que, a pesar de poder tener recogidas estas variables estratégicas, elementos inhibidores como la localización de las mismas, el contenido o formato, o del diseño de la propia página web, pueden dificultar e incluso impedir a los clientes localizarlos y por tanto el conocerlos, desapareciendo con ello las ventajas o propósitos estratégicos pretendidos al respecto por estas entidades hoteleras.

A continuación procedemos a un análisis conjunto de las variables estratégicas tratadas en relación con otras tres variables: forma jurídica de la cadena, propiedad y gestión, pues consideramos que estas podrían condicionar la presencia o ausencia de la misión, visión y objetivos en las páginas webs corporativas. Este análisis tipológico permite apreciar que:

- Tanto la visión como la misión son establecidas por igual en las empresas hoteleras de Sevilla, independientemente de su forma jurídica. Es decir, la forma jurídica no parece ser un condicionante o un elemento diferenciador a la hora de difundir la entidad hotelera su visión o misión a través de la página web. Todas las formas analizadas

rondan en torno al 50%, si bien ambas variables aparecen con una frecuencia algo mayor en las S. A. (ver tablas 4 y 5).

Tabla 4: Empresas hoteleras de Sevilla: Visión y Forma Jurídica

Forma jurídica			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
S. A	Válidos	No	25	53,2	53,2	53,2
		Si	22	46,8	46,8	100,0
		Total	47	100,0	100,0	
S. L.	Válidos	No	14	53,8	53,8	53,8
		Si	12	46,2	46,2	100,0
		Total	26	100,0	100,0	
SCOOP	Válidos	No	1	50,0	50,0	50,0
		Si	1	50,0	50,0	100,0
		Total	2	100,0	100,0	
S. L. LAB	Válidos	Si	1	100,0	100,0	100,0

Tabla 5: Empresas hoteleras de Sevilla: Misión y Forma Jurídica

Forma jurídica			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
S. A	Válidos	No	28	59,6	59,6	59,6
		Si	19	40,4	40,4	100,0
		Total	47	100,0	100,0	
S. L.	Válidos	No	14	53,8	53,8	53,8
		Si	12	46,2	46,2	100,0
		Total	26	100,0	100,0	
SCOOP	Válidos	No	1	50,0	50,0	50,0
		Si	1	50,0	50,0	100,0
		Total	2	100,0	100,0	
S. L. LAB	Válidos	Si	1	100,0	100,0	100,0

- Son las empresas con una forma jurídica asociada a un menor tamaño y capital social (sociedad limitada, sociedad cooperativa y sociedad limitada laboral) las que parecen centrar más sus estrategias en la difusión de los objetivos que persigue alcanzar a través de sus páginas webs que en el dar a conocer la misión o visión de las mismas, a diferencia de las S.A, generalmente con mayores recursos económicos y capacidad para utilizar otras vías (ver tabla 6).

Tabla 6: Empresas hoteleras de Sevilla: Objetivos y Forma Jurídica

Forma jurídica			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
S. A	Válidos	No	18	38,3	38,3	38,3
		Si	29	61,7	61,7	100,0
		Total	47	100,0	100,0	
S. L.	Válidos	No	13	50,0	50,0	50,0
		Si	13	50,0	50,0	100,0
		Total	26	100,0	100,0	
SCOOP	Válidos	No	1	50,0	50,0	50,0
		Si	1	50,0	50,0	100,0
		Total	2	100,0	100,0	
S. L. LAB	Válidos	Si	1	100,0	100,0	100,0

- Analizando la modalidad de gestión se observa que los hoteles que se encuentran en régimen de alquiler, seguidos de las franquicias son los que se preocupan más por publicitar su misión y visión (ver tablas 7 y 8).

Tabla 7: Empresas hoteleras de Sevilla: Visión y Modalidad de gestión

Modalidad de gestión			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
propiedad	Válidos	No	24	50,0	50,0	50,0
		Si	24	50,0	50,0	100,0
		Total	48	100,0	100,0	
gestión	Válidos	No	8	50,0	50,0	50,0
		Si	8	50,0	50,0	100,0
		Total	16	100,0	100,0	
alquiler	Válidos	No	4	80,0	80,0	80,0
		Si	1	20,0	20,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	
franquicia	Válidos	No	2	66,7	66,7	66,7
		Si	1	33,3	33,3	100,0
		Total	3	100,0	100,0	

Tabla 8: Empresas hoteleras de Sevilla: Misión y Modalidad de gestión

Modalidad de gestión			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
propiedad	Válidos	No	25	52,1	52,1	52,1
		Si	23	47,9	47,9	100,0
		Total	48	100,0	100,0	
gestión	Válidos	No	9	56,3	56,3	56,3
		Si	7	43,8	43,8	100,0
		Total	16	100,0	100,0	
alquiler	Válidos	No	4	80,0	80,0	80,0
		Si	1	20,0	20,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	
franquicia	Válidos	No	3	100,0	100,0	100,0

- Si bien sobresalen las franquicias a la hora de publicitar los objetivos a través de la página webs, no obstante es destacable también un cierto nivel de equilibrio en los porcentajes obtenidos en cuanto a la presencia de los mismos para el resto de modalidades de gestión (tabla 9).

Tabla 9: Empresas hoteleras de Sevilla: Objetivos y Modalidad de gestión

Modalidad de gestión			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
propiedad	Válidos	No	20	41,7	41,7	41,7
		Si	28	58,3	58,3	100,0
		Total	48	100,0	100,0	
gestión	Válidos	No	6	37,5	37,5	37,5
		Si	10	62,5	62,5	100,0
		Total	16	100,0	100,0	
alquiler	Válidos	No	2	40,0	40,0	40,0
		Si	3	60,0	60,0	100,0
		Total	5	100,0	100,0	
franquicia	Válidos	No	2	66,7	66,7	66,7
		Si	1	33,3	33,3	100,0
		Total	3	100,0	100,0	

- En cuanto a la propiedad, los grupos de inversores junto con las familias propietarias sobresalen a la hora de tratar la visión y misión en las páginas webs corporativas (ver tablas 10 y 11).

Tabla 10: Empresas hoteleras de Sevilla: Propiedad y Visión

Propiedad			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje válido	Porcentaje acumulado
familia	Válidos	No	9	64,3	64,3	64,3
		Si	5	35,7	35,7	100,0
		Total	14	100,0	100,0	
empresario	Válidos	No	18	48,6	48,6	48,6
		Si	19	51,4	51,4	100,0
		Total	37	100,0	100,0	
grupo inversores anónimos	Válidos	No	9	64,3	64,3	64,3
		Si	5	35,7	35,7	100,0
		Total	14	100,0	100,0	
grupo inversores conocidos	Válidos	Si	6	100,0	100,0	100,0

Tabla 11: Empresas hoteleras de Sevilla: Misión y Propiedad

Propiedad			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje Acumulado
familia	Válidos	No	9	64,3	64,3	64,3
		Si	5	35,7	35,7	100,0
		Total	14	100,0	100,0	
empresario	Válidos	No	19	51,4	51,4	51,4
		Si	18	48,6	48,6	100,0
		Total	37	100,0	100,0	
grupo inversores anónimos	Válidos	No	10	71,4	71,4	71,4
		Si	4	28,6	28,6	100,0
		Total	14	100,0	100,0	
grupo inversores conocidos	Válidos	No	1	16,7	16,7	16,7
		Si	5	83,3	83,3	100,0
		Total	6	100,0	100,0	

Tabla 12: Empresas hoteleras de Sevilla: Objetivos+Propiedad

Propiedad			Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Válido	Porcentaje acumulado
familia	Válidos	No	6	42,9	42,9	42,9
		Si	8	57,1	57,1	100,0
		Total	14	100,0	100,0	
empresario	Válidos	No	16	43,2	43,2	43,2
		Si	21	56,8	56,8	100,0
		Total	37	100,0	100,0	
grupo inversores anónimos	Válidos	No	6	42,9	42,9	42,9
		Si	8	57,1	57,1	100,0
		Total	14	100,0	100,0	
grupo inversores conocidos	Válidos	No	1	16,7	16,7	16,7
		Si	5	83,3	83,3	100,0
		Total	6	100,0	100,0	

- Sólo los inversores conocidos obtienen un menor porcentaje, en relación a la propiedad del establecimiento hotelero y la presencia o no de objetivos en las páginas webs corporativas, el resto de modalidades se mantiene equilibrado (ver tabla 12).

Tabla 13: Grado en el que hace referencia a los objetivos específicos la cadena hotelera a través de su página web corporativa

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje Valido	Porcentaje Acumulado
Valido	1	14	18,4	23,0	23,0
	2	5	6,6	8,2	31,1
	3	10	13,2	16,4	47,5
	4	19	25,0	31,1	78,7
	5	6	7,9	9,8	88,5
	6	4	5,3	6,6	95,1
	7	3	3,9	4,9	100,0
	Total	61	80,3	100,0	
Perdidos	Sistema	15	19,7		
Total		76	100,0		

Siguiendo con el análisis de los objetivos estratégicos reflejados en las páginas webs hoteleras, un análisis de la distribución de frecuencias (ver tabla 13) muestra un valor de 4 en la escala de likert empleada (1-7) en la distribución de frecuencias y una media de 3,36.

Los objetivos establecidos son manifestaciones oficiales de lo que una organización dice (y lo que quiere que los grupos interesados en ella creen) que son sus objetivos. No obstante, los objetivos establecidos con frecuencia están en conflicto y tienen una influencia excesiva de lo que la sociedad cree que las organizaciones debería hacer (Robbins y Coulter, 1996). El conflicto entre las metas reales y establecidas existe porque las organizaciones responden a una amplia gama de públicos, que, a su vez, evalúan con frecuencia a la organización mediante criterios distintos (Thompson y Strickland, 1986). No es de sorprender entonces que los objetivos declarados o establecidos de una compañía con frecuencia no sean consistentes con lo que en realidad ocurre dentro de esa organización (Warriner, 1965). Los objetivos generales establecidos por la alta gerencia deben considerarse en su justo valor: “ficciones producidas por una organización para responder, explicar o racionalizar a públicos particulares más que indicadores válidos y confiables de propósito” (Pfeffer, 1978). Es más, el contenido de los objetivos se determina de manera importante por lo que el público objetivo quiere escuchar.

Atendiendo a todo lo anterior, además de las consideraciones de Drucker (1954) en cuanto a que el atractivo de la administración por objetivos está en su énfasis por convertir los objetivos generales en objetivos específicos para cada uno de sus miembros de forma individual; y las de Robbins y Coulter (1996), cuando manifiestan que los objetivos que en realidad busca una organización los definen las acciones de sus miembros, ya que las acciones definen prioridades, a continuación pasamos abordar un estudio más exhaustivo de los objetivos de las empresas hoteleras sevillanas analizando las preferencias de sus dirigentes en relación a los objetivos o metas establecidas en cuanto a la calidad de servicio, el precio y a los grupos de interés o stakeholders del modelo EFQM (accionistas, clientes, proveedores, sociedad en general).

Los datos de la tabla 14, en relación a la valoración media otorgada por los clientes de los hoteles de Sevilla en cuanto al grado de los objetivos específicos recogidos en la misma, según la información suministrada a través de sus páginas webs

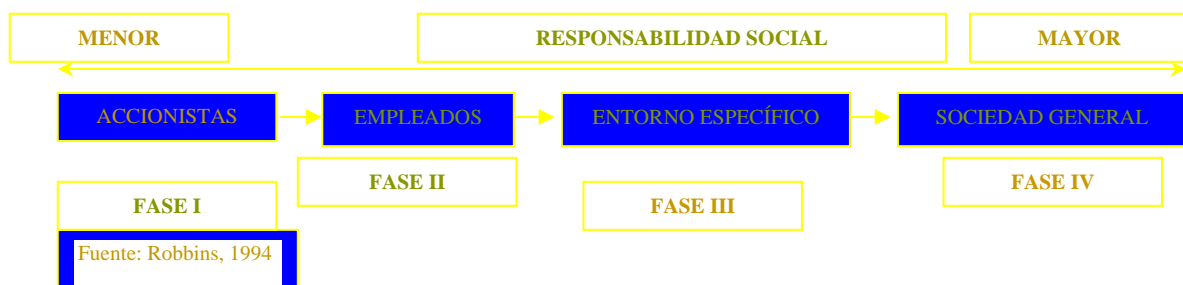
corporativas, ponen de manifiesto la siguiente jerarquía de importancia de los mismos: 1º clientes, 2º calidad de servicio, 3º precio, 4º sociedad en general, 5º empleados, 6º proveedores y 7º accionistas.

Tabla 14: Grado Estadísticos descriptivos

	N	Mínimo	Máximo	Media	Desv. típ.	Varianza
Calidad Servicio	60	1	7	3,93	1,876	3,521
Precio	61	1	7	3,61	1,960	3,843
Accionistas	60	1	7	2,38	1,776	3,156
Empleados	61	1	7	2,72	1,854	3,438
Clientes	61	1	7	4,10	1,886	3,557
Proveedores	61	1	7	2,41	1,847	3,413
Sociedad General	61	1	7	3,03	1,816	3,299
N válido (según lista)	59					

Siguiendo a Robbins (1984) en cuanto a los niveles de responsabilidad social (ver figura 2), suponemos que las empresas hoteleras sevillanas, con una media cercana a 4, en relación a sociedad en general y los empleados se encuentran en la fase III-IV de la responsabilidad social, adoptando un punto de vista sobre responsabilidad social más cercano a la perspectiva socioeconómica que al clásico. El hecho de que la información utilizada pueda estar sesgada, al estar dirigida a una población externa de clientes, junto con el hecho de que, tal y como comentamos previamente, los objetivos reales no tienen que ser coincidentes con los establecidos, nos imposibilitan confirmar que estos datos sean reales en el día a día de empresa hotelera sevillana.

Figura 2: Niveles de Responsabilidad Social



Finalmente, si las acciones definen prioridades y las prioridades son definidas a través de las acciones, la escala de prioridades entre objetivos por parte de los hoteles de nuestra población recogida en la tabla 14, nos lleva a presuponer que:

- Las acciones estratégicas están más centradas en el cliente que en la tarea;
- La calidad del servicio prestado y el precio tienen una importancia mayor en las acciones estratégicas que la otorgada a los accionistas. La satisfacción del cliente parece primar frente a los resultados meramente económicos-financieros.
- Las acciones estratégicas refuerzan la buena imagen de las empresas hoteleras, no sólo con la difusión de la importancia otorgada a la satisfacción de los clientes o la calidad de servicio prestado, sino destacando, como segundo bloque de preferencias, la importancia que reviste para ellos la responsabilidad social de la compañía, al centrar sus objetivos en empleados y sociedad en general. A estos stakeholders se les otorga una importancia mucho mayor que a los accionistas.

5. CONCLUSIONES

El turismo es el sector más importante dentro del sector servicios (Carmona et al, 2004). A su vez, el sector hotelero es uno de los pilares del turismo (Claver et al, 2009). En este sector, al igual que en el resto, la dirección desempeña un papel fundamental y tareas como la planificación estratégica, la misión, visión, objetivos y responsabilidad social son claves para el buen funcionamiento de la organización en el sector en el que opera, según una parte considerable de la literatura académica (ver Andersen, 2001, Garrigós y Palacios, 2005, Reichel y Haber, 2005, entre otros).

El presente trabajo analiza las variables citadas para el caso concreto de las empresas hoteleras de la ciudad de Sevilla. Nos servimos para ello de la información comercial recogida en las páginas webs corporativas de estas entidades hoteleras.

En líneas generales, los resultados alcanzados ponen de relieve que:

- No es una práctica común mostrar al exterior la misión, visión y objetivos entre las empresas hoteleras sevillanas como parte de la promoción tanto de las mismas como de los servicios que ofertan. Tan sólo el 50% de estas entidades lo hacen.
- La forma jurídica de estas entidades no influye en la información suministrada en relación a la misión y visión, si bien, sobresalen, aunque ligeramente, en lo relativo con los objetivos las sociedades de menor tamaño, capital social y recursos.
- La modalidad de gestión parece condicionar el establecimiento de la misión, visión y objetivos. Las franquicias y las empresas hoteleras en alquiler son las que más información suministran.

- Respecto a la propiedad, las familias propietarias y los grupos de inversores son los más preocupados en el establecimiento de la misión y visión empresarial hotelera en tanto que los grupos de inversores conocidos los menos en publicitar los objetivos.
- Parecen predominar acciones estratégicas centradas más en el cliente que en la tarea, otorgándose una mayor importancia a la calidad del servicio prestado y a la satisfacción del cliente que a los resultados meramente económico-financieros.
- La responsabilidad social adquiere una importancia considerable. Empleados y Sociedad en general son motivo de una cada vez más preocupación e interés en las líneas de acción que acometen y se encargan de difundir.
- Las empresas hoteleras de Sevilla están más cerca de la fase III-IV de responsabilidad social, según Robbins (1994) y, por tanto, parecen adoptar en mayor medida un punto de vista más socioeconómico que clásico.

Finalmente, señalar que limitaciones como el tamaño de la muestra de empresas consideradas, el carácter local del estudio, el carácter descriptivo del análisis realizado o el carácter transversal de la información utilizada hacen necesario futuros trabajos tendentes no sólo a subsanar las posibles debilidades del mismo, sino a alcanzar una visión lo más fiel y ajustada posible del fenómeno analizado.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Andersen, T.J. (2001): “Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings”, *Journal of Strategic Information Systems*, 10, vol. 2, pp. 101–119.
- Aupperle, K.; Carroll, A. y Hatfield, J. (1985): “An Empirical Examination of the Relationship between Corporate Social Responsibility and Profitability”, *Academy of Management Journal*, June, pp. 446-63.
- Berman, S. et al (1999): “Does Stakeholder Orientation matter? The Relationship Between Stakeholder Management Models and Firm Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, October, pp. 488-506.
- Buchholz, R. (1990): *Essentials of Public Policy for Management*, 2nd ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.
- Capon, N.; Farley, J. y Hulbert, J. (1994): “Strategic Planning and Financial Performance: More Evidence”, *Journal of Management Studies*, January, pp. 22-38

- Carmona-Moreno, E., Céspedes-Lorente, J., y de Burgos-Jiménez, J. (2004): “Environmental strategies in Spanish hotels: Contextual factors and performance”, *The Service Industries Journal*, 24, vol. 3, pp. 101–130.
- Carroll, A. (1979): “A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance”, *Academy of Management Review*, October, p. 499.
- Claver-Cortés, E. Pereira-Moliner, J. y Molina-Azorín, J. (2009): “Strategic groups and performance in the Spanish hotel sector”, *The Service Industries Journal*, vol. 29, nº 7, July, pp. 943-961.
- Cochran, P. y Wood, R. (1984): “Corporate Social Responsibility and Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, March, pp. 42-56.
- Drucker, P. (1954): *The Practice of Management*, New York: Harper & Row.
- Drucker, P. (1985): *Innovation and Entrepreneurship*, Harper & Row, Nueva York.
- EFQM (1995): *Autoevaluación 1996. Directrices para el Sector Público: Educación*. Club Gestión de la Calidad, Madrid.
- Fayos, E. (1996): “Tourism policy: A midsummer night’s dream?” *Tourism Management*, 17, vol. 6, pp. 405–412.
- Friedman, M. (1962): *Capitalism and Freedom*, Chicago: University of Chicago Press.
- Friedman, M. (1970): “The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits”, *New York Times Magazine*, September 13, p. 33.
- Garrigós, F.J., y Palacios, D. (2005): “Competitive strategies and firm performance: A study in the Spanish hospitality sector”, *Management Research*, 2, vol. 3, pp. 251–269.
- Giráldez, M.P., y Martín, M.A. (2004): “Hoteles Andaluces ante el Reto del Siglo XXI”, in Proceedings of the 4th Encuentro Iberoamericano de Finanzas y Sistemas de Información, Spain.
- Georgoff, D. y Ross, J. (1991): “Corporate Social Responsibility and Management Performance”, trabajo presentado en la Conferencia Nacional de la Academia de Administración, Miami, Florida, Agosto.
- Holjevac, I.A. (2003): “A vision of tourism and the hotel industry in the 21st century”, *International Journal of Hospitality Management*, 22, vol. 2, pp. 129–134.
- Jeffrey, D., Barden, R.R.D., Buckley, P.J., y Hubbard, N.J. (2002): “What makes for a successful hotel? Insight on hotel management following 15 years of hotel occupancy analysis in England”, *The Service Industries Journal*, 22, vol. 2, pp. 73–88.

- Kiechel, W. III (1988): “Corporate Strategy for the 1990s”, *Fortune*, February, 29, pp. 34-42.
- Kiechel, W. III (1990): “A Solid Strategy Helps Companies’ Growth”, *Nation’s Business*, October, p. 10.
- McGuire, J. Sundgren, A. y Schneeweis, T. (1988): “Corporate Social Responsibility and Firm Financial Performance”, *Academy of Management Journal*, December, pp. 854-72.
- Mosakowski, E. (1993): “A Resource-Based Perspective on The Dynamic Strategy-Performance Relationship: An Empirical Examination of the Focus and Differentiation strategies in Entrepreneurial Firms”, *Journal of Management*, Winter, pp. 819-39.
- Perfil V. 4.0, *Herramienta para la Autoevaluación de la Gestión Integral de las Organizaciones*, Glosario de Términos.
- Pfeffer, J. (1978): *Organizational Design*, Arlington Heights, IL: AHM Publishing, pp. 5-12.
- Reichel, A., y Haber, S. (2005): “A three-sector comparison of the business performance of small tourism enterprises: An exploratory study”, *Tourism Management*, 26, vol. 5, pp. 681–690.
- Robins, S. (1994): *Management*, Fourth Edition, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- Robbins, S. y Coulter, M. (1996): *Administración*, Quinta Edición, Prentice-Hall.
- Rosenberg, L. y Schewe, C. (1985): “Strategic Planning: Fulfilling the Promise”, *Business Horizons*, July-August, pp. 54-62.
- Rhyne, L. (1986): “The Relationship of Strategic Planning to Financial Performance”, *Strategic Management Journal*, pp. 423-36.
- Sethi, S. P. (1979): “A Conceptual Framework for Environmental Analysis of Social Issues and Evaluation of Business response Patterns”, *Academy of Management Review*, January, pp. 68-74.
- Smeral, E. (1998): “The impact of globalization on small and medium enterprises: New challenges for tourism policies in European countries”, *Tourism Management*, 19, vol. 4, pp. 371–380.
- Thompson, A. y Strickland, A. (1986): “Icahn Threatens to Dismantle TWA”, *San Diego Union*, March 3, p. A1.



- Turban, D. y Greening, D. (1996); “Corporate Social Performance and Organizational Attractiveness to Prospective Employees”, *Academy of Management Journal*, June, pp. 658-672.
- Warriner, C. (1965): “The Problem of Organizational purpose”, *Sociological Quarterly*, Spring, pp. 139-46.
- Wartick, S. y Cochran, P. (1985): “The Evolution of the Corporate Social Performance Model”, *Academy of Management Review*, October, p. 760.