

ASR, un sueño hecho realidad.

El interés por la independencia y la prosperidad económica le vienen de lejos a Antonio Sánchez Rentero. Pero fue en la cárcel donde el presidente de la constructora ASR, el hombre más envidiado del país, dio rienda suelta a su debilidad por las cuestiones emprendedoras y creativas.

El señor Sánchez era una persona extremadamente optimista y que no rehuía a ningún tipo de riesgo. En 1968 decidió abrir un negocio de venta y reparación de motocicletas. Todo iba bien hasta que en 1970 el impago de unos pagarés le condujeron a prisión. Lo que para otra persona hubiera sido una catástrofe, para Antonio fue una bendición. Allí conoció a un escocés que le contó las peculiaridades deportivas de los británicos. Entre otros deportes, les encantaba un juego que llamaban golf, que consistía en darle con un palo a una bola con la intención de meterla en un agujero. El escocés se lamentaba de que en las islas británicas llovía casi todos los días, lo que limitaba las posibilidades de jugar.

En base a estas reflexiones, cuando en 1972 Antonio sale de la cárcel decide crear una empresa constructora que materialice su gran sueño: "Crear una ciudad vacacional en el Mediterráneo con un magnífico campo de golf". Aquí se podría jugar casi todos los días del año y, teniendo en cuenta que el mercado objetivo sería el británico, el alemán y el francés, la venta de casa estaría casi asegurada.

Originalmente ASR SA contaba con un capital de 15 millones de pesetas (90.000€) distribuidos en acciones de un millón de pesetas (6.000€) entre los cinco miembros de la unidad familiar. Su objeto social era la promoción, construcción y venta de viviendas así como la gestión de ciudades vacacionales. Para cumplir con esta actividad, la empresa contaba con los siguientes recursos:

-RR.HH. En la parte de construcción contaba con cuarenta albañiles procedentes de los pueblos vecinos, dos capataces y un arquitecto técnico. En la sección de comercialización disponía de seis comerciales distribuidos por Gran Bretaña, Francia y Alemania. También disponía de tres administrativos que realizaban todo el trabajo relativo al papeleo cotidiano.

-Dirección: La empresa era dirigida por el Sr. Sánchez apoyado por un economista y un abogado. El estilo de dirección era muy sencillo. El Sr Sánchez pensaba las cosas, las transmitía a sus segundos y los subordinados las ejecutaban. Por supuesto nadie cuestionaba las ordenes y ni se planteaban si era la manera adecuada de proceder.

-Recursos financieros: A parte del capital social aportado por los socios, la empresa obtuvo una subvención de 10 millones de pesetas (60.000€) para el fomento turístico de la zona y un préstamo de 100 millones de pesetas (600.000€) con garantía hipotecaria de los terrenos adquiridos para la construcción de la ciudad vacacional.

-Recursos materiales: básicamente, en el inventario de la empresa se tenía cinco hormigoneras, dos carretillas mecánicas, tres camiones, cuatro furgonetas, andamiajes, material de construcción por valor de 5 millones de pesetas(36.000€), un almacén y tres oficinas.

En 1980 la construcción y venta de chalets iba mucho mejor de lo esperado. La marca ASR era conocida en toda Europa y la demanda de viviendas superaba con creces a las posibilidades de construcción de la empresa por falta de terrenos. Ante esta situación, el Sr. Sánchez tomó una decisión drástica. En primer lugar eliminaría el fantástico campo de golf actual, lo cubriría de casas y construiría uno más pequeño en un desfiladero de la zona. En segundo lugar, se adquiriría unos terrenos que iban a ser calificados de protegidos por su especial valor medioambiental y los recalificaría como terrenos construibles.

Las reacciones no se hicieron esperar. Los propietarios y ecologistas denunciaron los hechos ante las autoridades competentes pero unas actuaciones un tanto atípicas (se dice que se sobornó a ciertos altos cargos) le dieron la razón a la constructora.

A partir de la entrada de España en la CEE, el entorno de la constructora sufrió importantes cambios. La globalización de los mercados, la supresión de las barreras arancelarias, la movilidad de personas y capitales, la moneda única, las nuevas formas de contratación laboral, las nuevas tecnologías de construcción o las exigencias de calidad medioambiental, obligó a la empresa a abordar una importante reestructuración.

Algunas de las medidas que se llevaron a cabo y que cabría resaltar son las siguientes:

- Se contrata a un equipo directivo profesional comandado por el Sr López que ha clarificado, entre otras las siguientes actividades:
 - La empresa elabora planes mucho más fiables y sofisticados que derivan de un exhaustivo análisis del entorno, el establecimiento de objetivos viables y claros y el uso de modelos matemáticos que facilitan el proceso de previsión y toma de decisiones. Con ello, se ha especificado claramente el qué, cómo, dónde, y quién va a hacer las cosas. En concreto, la empresa debe triplicar sus actuales ingresos y beneficios en un período de seis años. Se prevé que esto se logre gracias al tirón de la construcción en el norte de África y a crecimiento de las unidades de servicios complementarios.
 - La misión de la empresa incorpora la extensión de las actividades de construcción al resto de países europeos y norte de África, así como la consideración del desarrollo de servicios complementarios (supermercados y servicios de mantenimiento y limpieza). Esto implica reestructurar la empresa creando cinco divisiones diferenciadas y autónomas: ASR España, ASR Europa, ASR África, Supermercados Reunidos y SGL. Con esta división se ha tenido que establecer nuevos mecanismos de coordinación que mantengan unida la corporación.
- Se han incorporado nuevas técnicas de comunicación con los empleados y se ha refinado el sistema de motivación considerando no sólo las retribuciones, sino también la participación, el logro o la autorealización de los subordinados. Además, se han iniciado diversos programas de capacitación para mejorar las habilidades de liderazgo de los directivos intermedios.
- Se ha realizado una fuerte inversión tecnológica que permite, entre otras cosas, medir el desempeño de cada unidad o persona, compararlo con lo planificado y si se producen desviaciones proponer soluciones concretas.
- Aunque gran parte del capital de la empresa continúa en manos de la familia Sánchez, se ha lanzado la corporación a Bolsa, lo que ha obligado, entre otras cosas, a elaborar un exhaustivo plan de comportamiento ético con la finalidad de mejorar la imagen entre los potenciales inversores.

En base al texto, se pide:

- 1.- Clasifique a ASR según los diversos criterios existentes para clasificar una empresa.
- 2.-¿Qué factores han motivado que el Sr. Sánchez cree su empresa? ¿Podría encuadrarlo dentro de algún enfoque teórico sobre el empresario?
- 3.- Señale las distintas funciones de administración que aparecen en el texto.
- 4.-Comente brevemente las características del sistema ASR en la actualidad.
- 5.-Comente brevemente como ha evolucionado la forma de entender la administración y organización de esta empresa.

Guía de discusión.

- 1.- Clasifique a ASR según los diversos criterios existentes para clasificar una empresa.

Las clasificaciones, aunque tediosas, nos facilitan poder describir las organizaciones y, en consecuencia, conocer las características más relevantes de las mismas.

En primer lugar reseñar que ASR es una organización creada para obtener beneficios y repartirlos entre sus propietarios. Por tanto, puede catalogarse como **empresa**. Veamos a continuación algunos de los criterios y la tipología en la que se encuadraría ASR.

- Según la propiedad: se trataría de una empresa privada ya que el capital está en manos de particulares. No hay propietario que se pueda catalogar como entes públicos y tampoco se aprecia que los poderes públicos ejerzan una influencia decisiva en el sistema de dirección.
- Según el sector de actividad: En lo relativo a su actividad constructiva la encuadraríamos en el sector secundario, mientras que por sus actividades de gestión y explotación de servicios la consideraríamos en el sector terciario.
- Tamaño: Esta empresa ha evolucionado a lo largo del tiempo. En sus orígenes se calificaría de mediana empresa (atendiendo al número de empleados y activos). En la actualidad se encuadraría dentro de la calificación de gran empresa (más de 250 empleados, una facturación superior a 50 millones y unos activos superiores a 43 millones de euros).
- Ámbito de actuación: Es una empresa internacional ya que no sólo sus clientes se captan en distintos países sino que también su actividad productiva se encuentra dispersa por zonas distintas a las de su país de origen.
- Forma jurídica: Desde un principio adopta la forma societaria. Esto es, la personalidad jurídica de la empresa y de sus propietarios es distinta. En particular se trata de una sociedad anónima.

2.-¿Qué factores han motivado que el Sr. Sánchez cree su empresa? ¿Podría encuadrarlo dentro de algún enfoque teórico sobre el empresario?

Hay distintas circunstancias que pueden llevar a una persona o grupo de ellas a embarcarse en un proyecto empresarial. En Antonio Sánchez concurrían varios de los elementos que, con el catalizador adecuado, pueden transformarse en una empresa. Presenta un elevado afán de prosperidad e independencia. Además tiene una personalidad optimista y una escasa aversión al riesgo. Y por último, ve necesario poner en práctica una idea que él considera revolucionaria en un determinado sector.

Respecto a la posibilidad de encuadrarlo dentro de un sólo enfoque teórico sobre la figura del empresario, cabe decir que resulta muy complicado. El Sr. Sánchez, junto a su familia, es el propietario y la persona que toma las decisiones en la empresa. Además es él quien pone en práctica las nuevas ideas innovadoras en el sector. Por ello, no sería descabellado considerarlo un híbrido dentro de las teorías del empresario control, el empresario riesgo y el empresario innovador.

3.- Señale las distintas funciones de administración que aparecen en el texto.

En cualquier tipo de organización, los directivos desarrollan una serie de funciones o actividades cuyo objeto es administrar los recursos corporativos. Estas son la planificación, la organización, la gestión del grupo humano y el control. Desde el punto de vista teórico, estas funciones se presentan de modo secuencial para mejorar su entendimiento y presentar una cierta lógica en su funcionamiento. En la práctica, son actividades que interactúan continuamente sin tener que seguir un comportamiento lineal.

En un principio, no se aprecia que el Sr. Sánchez desarrolle las mencionadas funciones. Es obvio que si planifica, organiza, gestiona y controla. Pero lo hace de modo intuitivo, no destacándose ninguna de estas funciones de manera explícita en el texto.

Por contra, al contratar un equipo directivo profesional se realiza la importancia formal de este proceso. De este modo se planifica cuando se establecen objetivos y planes para alcanzarlos; se organiza cuando se establece la estructura de la empresa creando diversas divisiones y se clarifica la autoridad de cada nivel; se gestiona el recurso humano al contratar al personal adecuado para cada puesto, establecer diversos programas de mejora de la motivación, comunicación y el liderazgo; y por último se controla al poner los medios

necesarios para detectar posibles desviaciones respecto a los desempeños establecidos así como ajustar el funcionamiento del sistema.

4.-Comente brevemente las características del sistema ASR en la actualidad.

Todo sistema se define, y por tanto puede ser estudiado, en base a sus propiedades. En el caso que nos ocupa podemos resaltar las siguientes:

- Se trata de un sistema **abierto** ya que recibe del entorno una serie de estímulos en forma de inputs que transforma en outputs. De esta forma, del exterior recibe materiales, energía, financiación, maquinaria, información de mercados, mano de obra, etc; y entrega, sueldos, productos, dividendos,.... Así por ejemplo, la empresa ha tenido que reestructurarse debido a las presiones del entorno. Incluso se ha visto obligada a elaborar un código ético con la finalidad de mejorar su imagen cara al exterior.
- Es un sistema **artificial** al tratarse de un ente creado por el Sr Sánchez.
- Está constituido por una serie de **elementos**. En este caso podemos identificar los siguientes:
 - Recursos humanos: Propietarios, directivos y trabajadores.
 - Bienes patrimoniales: maquinaria, instalaciones, materiales, recursos financieros...
 - Organización: creación de divisiones autónomas, cultura organizacional.
 - Otros elementos inmateriales: nombre de la empresa, código ético,...
- **Objetivos:** a parte de la misión de la empresa, el objetivo más concreto es triplicar sus actuales ingresos y beneficios en un período de seis años.
- Persigue un equilibrio dinámico (**Homeóstasis**): Los elementos de la organización interactúan con la finalidad de alcanzar los objetivos de la empresa. De hecho parece que se cumplen los principios de productividad, economicidad, rentabilidad, organización, innovación y crecimiento.
- **Entropía negativa:** La actuación de la dirección empresarial va encaminada a evitar el desorden y muerte de la empresa.
- **Sinergia:** La empresa es algo más que negocios considerados por separado. La conjunción del todo confiere a la corporación un valor superior al que se tendría considerando los elementos por separado. Una prueba de ello es que su nombre es reconocido en toda Europa.
- **Retroalimentación:** El subsistema de regulación parece que funciona adecuadamente ya que capta la información que requiere y en el caso de desviaciones, ofrece soluciones que se pueden poner en práctica inmediatamente.
-

5.-Comente brevemente como ha evolucionado la forma de entender la administración y organización de esta empresa.

En un principio la empresa se encuadraría dentro del enfoque de administración que denominamos clásico o tradicional. Se puede apreciar que existe una clara distinción entre los que piensan y los que ejecutan lo pensado. Además, es una forma de dirigir muy pragmática y mecanicista. Posteriormente, se pasa a un enfoque en el que se tiene en cuenta de manera relevante el entorno de la empresa y su evolución. Esto es, no sólo se tienen en cuenta los problemas internos sino también las consecuencias de nuestra actividad sobre lo que nos rodea y las repercusiones externas sobre el funcionamiento de la organización. Por ello, se podría decir que el enfoque que predomina en los últimos tiempos es el enfoque sistémico.