

ORXETA HOTELS & RESORTS.

Cuando en 1940 el Sr. Lloret regresó a su amado pueblo tras un largo período en el ejército, la desolación invadió su ser. Todos los terrenos que rodeaban el casco urbano estaban completamente abandonados y cubiertos por una impenetrable masa de matorrales y zarzas.

Muy pronto, su ambición personal y su espíritu emprendedor le llevaron a vislumbrar un futuro brillante para la gente de su valle. Pensó que con la generosidad del clima de aquellas tierras y la abundancia en agua no sería difícil sacar adelante casas rurales de descanso para gente adinerada. Con esta idea y la ayuda de su familia, rehabilitó las cinco casas que poseía en la localidad y, posteriormente, contactó con diferentes familias "ricas" de Alicante, Villajoyosa, Alcoy y Elche ofreciéndoles sus servicios de descanso.

Obviamente, el momento era difícil. Tras un periodo de guerra, llegó otro de penurias económicas y restricciones que no vaticinaban un futuro esperanzador para el negocio. De hecho, no existía ninguna empresa que se dedicase a actividades similares. La familia siguió trabajando y promocionando su negocio entre su público potencial y, a partir de 1945, la situación cambia. Se relajan los agobios financieros y las grandes fortunas de la provincia empiezan a interesarse por el descanso. De esta manera el éxito llamó a la puerta de los establecimientos del sr. Lloret. Pronto consideró la posibilidad de repetir la experiencia en localidades próximas. Así, adquirió terrenos con un especial encanto paisajístico en Aguas, La Cala de Finestrat, Villajoyosa y Benidorm con la finalidad de construir nuevos establecimientos de alojamiento. Con esta nueva dimensión, en 1948 crea la empresa Hoteles Orchetanos SA (HOSA): empresa participada por el señor Lloret, su esposa y sus tres hijas. Su misión fundamental era ofrecer a sus clientes un trato exquisito y familiar.

La lógica de la actividad era muy simple. Los empleados procedían de las localidades donde estaban situados los hoteles. Por supuesto, no eran personas con una preparación específica en el mundo de la hostelería, aunque se manejaban en él bastante bien. La empresa se surtía de las materias primas para la cocina de los propios campesinos, ganaderos y pescadores de la zona. Del mismo modo, compraban todo lo relativo al ropaje del negocio (sábanas, mantas, cortinas, mobiliario,...) a los fabricantes de la zona y la lavandería la realizaban mujeres de los propios pueblos. Es decir la propia zona suministraba todos los inputs necesarios para el desarrollo de la actividad.

Así pues, en esta primera época, la situación era bastante predecible y manejable por una sola persona. Todo estaba controlado y no existía apenas competencia ni ansias de competir en otros mercados. Aunque apareciesen nuevos rivales, no pasaba nada. Había mercado para todos. La única preocupación del Sr. Lloret era darles a sus clientes lo que pidiesen. En esta primera etapa, la dirección de la empresa se ceñía a criterios puramente militares. El cabeza de familia, y presidente del grupo, pensaba y mandaba. El resto, obedecía. Incluso, los aspectos sensibles de tipo legal eran tratados directamente por el dueño. Aunque no tenía conocimientos apropiados, siempre conseguía las licencias pertinentes y los informes administrativos favorables. En este sentido, eran famosas sus fiestas con renombrados dirigentes políticos.

Durante tres décadas, la empresa funcionó más o menos del mismo modo. Obviamente, se produjeron algunos cambios en cuanto al tipo de personal contratado o procedencia de los suministros. Pero la filosofía era la misma. No obstante, a partir de la década de los ochenta y hasta la fecha todo empezó a cambiar, a acelerarse y a dejar de ser predecible. España entra en la Comunidad Económica Europea, se suprimen barreras arancelarias, se globalizan los mercados y aparecen nuevos destinos, las incipientes tecnologías de la información y las comunicaciones aceleran la velocidad con que fluye todo tipo de información, se liberaliza la circulación de personas y capitales, surge una nueva moneda, cambian las condiciones del mercado laboral, se modifican los gustos de las personas respecto a la forma de viajar y la información que se requiere sobre el producto, aumenta el número de inmigrantes con diferentes procedencias, las infraestructuras viarias, aeroportuarias y portuarias de la zona experimentan un fuerte auge, los tipos de interés y la inflación fluctúan incesantemente, se establecen en la zona nuevas cadenas hoteleras, etc...

Todos estos acontecimientos llevan a que en el año 2000 el consejo de administración de la empresa decida refundar la misma creando un grupo multinacional con las siguientes características:

-Aunque la presidencia sigue en manos de la familia Lloret, se contrata a un director general que llega del grupo Hilton. Asimismo, se da entrada a nuevos socios capitalistas y se inician los trámites para cotizar en bolsa.

-Se amplía el objeto social de la empresa para considerar los complejos de ocio.

-Se decide la apertura de hoteles y resorts en Asia, América central y del sur y África.

-Se invierte fuertemente en tecnología de operaciones y de la información.

-Se cuenta con un nutrido y preparado grupo de directivos que se encargan de los RR.HH, las finanzas, la producción, el área comercial y los aspectos corporativos. Este elemento otorga un cierto grado de particularidad a todos los productos del grupo.

-Se cambia el nombre de la empresa pasando a llamarse OH&R.

-Se crea un código ético para evitar la explotación de las personas en los distintos países donde actúa y salvaguardar el medio ambiente. Además participa activamente patrocinando eventos y equipos deportivos. Se espera que esto tenga una fuerte repercusión mediática que la empresa pueda explotar a su favor.

-Entra a formar parte del mayor touroperador del mundo. Además cuenta con una participación mayoritaria en una de las principales aerolíneas del país.

-Se adquiere participación en las principales empresas suministradoras.

Hoy en día OH&R es uno de los grupos del sector turístico más fuertes del mundo y la verdad es que la competencia directa es bastante tenue y las posibilidades de entrar a competir con ella desde otro sector muy limitadas. Por otra parte, la calidad y exclusividad de sus productos y el hecho de que ellos mismos producen y distribuyen hace que no dependan de otras empresas para este menester.

En base a esta información se pide:

- 1.-Señale las fuerzas del entorno general a partir de los años 80.
- 2.-Indique las fuerzas del entorno específico que afectan a HOSA y a OH&R.
- 3.-Comente la evolución de la incertidumbre en esta empresa.
- 4.-¿En qué tipo de enfoque de responsabilidad social encuadraría a la empresa en la actualidad? Compárela con la del pasado.

Guía de discusión.

- 1.-Señale las fuerzas del entorno general a partir de los años 80.

El entorno estaría compuesto por todos aquellos elementos externos a la empresa que influyen o pueden influir en sus resultados. En esta definición, hay que resaltar tres características importantes.

En primer lugar, la empresa no controla los elementos del entorno. Puede intentar influir, o elegir el entorno, pero no controlarlo ya que es algo externo a ella.

En segundo lugar, para que un elemento externo sea considerado relevante, tiene que tener implicaciones presentes o futuras importantes sobre los resultados de la empresa. Sin este matiz, sería imposible analizar el entorno de una corporación.

Y en tercer lugar, las capacidades directivas y los recursos materiales de la empresa determinan la apreciación y valoración de los elementos que constituyen el entorno.

Para hacer operativo el concepto de análisis del entorno se suele diferenciar entre entorno general, que es aquel que afecta a la totalidad de las empresas de una sociedad determinada; y el entorno específico o competitivo que sería el que afecta a cada empresa en particular.

Centrándonos en el entorno general podemos indicar que engloba a todos aquellos factores del contexto económico, político-legales, socioculturales y tecnológicos que, aunque ejerciendo una importante influencia sobre los resultados, son comunes a todas las empresas de un país. Las fuerzas a considerar en este caso son, en consecuencia, las siguientes:

-Factores económicos: recogería todos aquellos indicadores macroeconómicos que nos permiten evaluar la situación de una economía determinada. En este caso, cabría resaltar dos tipos de elementos. Por una parte los de carácter temporal como puede ser la valoración de las fuertes fluctuaciones de tipos de interés e inflación. Y por otra, los elementos de carácter más permanente como puede ser el desarrollo de las infraestructuras de transporte, la globalización de los mercados o la liberalización de la competencia al permitir la entrada de competidores externos.

-Factores político-legales: recogerían todos los factores que conforman el marco institucional de una economía. Alguno de estos factores, podrían considerarse también económicos, por la fuerte incidencia que tiene sobre los indicadores de aquel carácter. En este caso, se introducirían todas las modificaciones legislativas que emanaron de la entrada de España en la CEE y su posterior transformación en la Unión Europea: Supresión de barreras arancelarias, la libre circulación de mercancías, personas y capitales, la adopción de la moneda única o el cambio de las condiciones de contratación laboral.

-Factores socioculturales: recogerían las variables de índole social o cultural que afectan a las empresas de un país. Estos factores son relevantes en la medida en que inciden en la estructura y tipos de consumo, y en la cualificación y disponibilidad de la fuerza laboral. En nuestro caso destacaríamos los cambios en los gustos de las personas respecto a la forma de viajar, la información que se requiere sobre el producto y el aumento del número de inmigrantes con diferentes procedencias.

-Factores tecnológicos: recogería las infraestructuras y conocimientos tecnológicos de un país. Aquí cabe resaltar la importancia de las infraestructuras de las tecnologías de la información en el sector que nos ocupa.

Aunque estos elementos conforman el entorno general, no afectan a todas las empresas por igual. Por ello, cada empresa debe analizarlos y valorarlos de forma particular. Así, para algunas empresas, la incidencia potencial de un determinado factor sobre el resultado puede ser positiva, por lo que se dice que ese factor es una oportunidad. Si por contra la incidencia es negativa, hablaremos de una amenaza.

2.-Indique las fuerzas del entorno específico que afectan a HOSA y a OH&R.

El entorno específico o competitivo de la empresa está compuesto por todos aquellos elementos externos que pueden incidir de manera directa y relevante sobre sus resultados. Por tanto, depende de la actividad desempeñada por la misma. Para analizar el entorno específico de la empresa recurriremos al modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980).

La valoración de las fuerzas del entorno específico de HOSA y de OH&R es:

-Proveedores

HOSA:

Todos los inputs eran suministrados por empresas y personas de las zonas donde se desarrollaba la actividad. El poder de negociación de estos proveedores es bajo ya que su grado de concentración es reducido, es fácil encontrar sustitutos, los proveedores no tienen relevancia para la empresa y tampoco están diferenciados.

OH&R:

En este caso, aunque no se identifican los proveedores de forma particular, si podemos deducir que su poder está limitado debido a la integración vertical hacia atrás que ha llevado a cabo la empresa.

-Competidores

HOSA:
No tiene.

OH&R:
Otras grandes cadenas hoteleras. En este caso el grado de diferenciación y el escaso número de competidores puede atenuar la competencia.

-Competidores potenciales

HOSA:
Es un mercado en fase inicial, con pocas barreras de entrada y con grandes perspectivas de rendimiento. Por tanto, es fácil que otras empresas se vean interesadas en entrar en el negocio. Por otra parte, la reacción de HO no se prevé beligerante. Pese a que la entrada es fácil, los posibles competidores no se valoran como una amenaza ya que hay mercado para todos.

OH&R:
En este caso, las barreras de entrada si que son importantes. Téngase en cuenta que por su dimensión HO&R, probablemente haya alcanzado economías de escala. Por otra parte, los productos de la empresa se encuentran diferenciados, se tiene acceso privilegiado a los canales de distribución y las inversiones de entrada son muy elevadas. Por tanto, la amenaza de entrada es bastante limitada.

-Productos sustitutos

En el supuesto no se hace mención a este extremo. No obstante, habría que valorar productos alternativos que cubran las mismas o similares necesidades. Es decir, habría que valorar el grado de sustitución y los precios relativos de otras alternativas que pudieran interesar a su público objetivo.

-Clientes

HOSA:
En este caso, la venta del producto se hace al consumidor final que, por sus características, fija las reglas del juego. Por tanto, tienen gran poder.

OH&R:
Aquí, la identificación del cliente es mucho más difícil, ya que no coincide siempre con el consumidor final. Parte de los productos son colocados a touroperadores que, además son empresas del grupo. De ahí que hay que cuestionar el poder de negociación del cliente.

3.-Comente la evolución de la incertidumbre en esta empresa.

La incertidumbre hace referencia al grado de conocimiento que se tiene de los factores que forman el entorno. Por ello, para determinar el grado de incertidumbre que afecta a una actividad se analiza básicamente dos variables:

-La volatilidad: que nos dará información sobre la previsibilidad de los cambios en los elementos que forman el entorno.

-La complejidad: que nos revelará la inteligibilidad del entorno.

A la vista de la información disponible la incertidumbre del entorno a partir de la década de los ochenta ha aumentado debido a que es mayor la dificultad para predecir la evolución de cada elemento del entorno, tanto general como específico, y porque ha aumentado el número

de elementos a considerar y los conocimientos necesarios para entenderlos. No obstante, no podría catalogarse como turbulento ya que volatilidad, aunque ha aumentado, está dentro de límites aceptables para la empresa (incertidumbre media).

4.-¿En qué tipo de enfoque de responsabilidad social encuadraría a la empresa en la actualidad? Compárela con la del pasado.

La responsabilidad social de la empresa aglutina el compromiso ético de la empresa con aquellos con los que se relaciona. En un principio el compromiso de la empresa se limitaba al desarrollo eficiente de su actividad con la finalidad de maximizar su beneficio. De esta forma no sólo no presta una atención conveniente a empleados y proveedores, por poner un ejemplo, sino que además incurre en actuaciones que podrían rayar la ilegalidad como es el caso de invitaciones a políticos con el fin de obtener algún beneficio. Por ello, en un principio podríamos encuadrar a la empresa dentro del enfoque de responsabilidad social que hemos denominado negativo.

A partir de la constitución de OH&R todo cambia. Se pretende cotizar en bolsa y esto exige tener una imagen “agradable” cara al inversor. Por ello, la empresa asume determinados valores que presupone comparten los grupos de interés que la rodean. De esta forma, no solo se pretende vender más, sino que se atraen posibles inversores. Por todo ello, podríamos encuadrar a la empresa dentro del enfoque de responsabilidad social denominado favorable.