

Corporación Nacional Hotelera

Pere Capgros, presidente ejecutivo de la Corporación Nacional Hotelera tiene un despacho totalmente funcional y austero en el que sólo destacan las excepcionales vistas a la sierra madrileña y el penetrante aroma a café Kopi Luwak. Gracias a su acertada gestión, hoy el grupo es uno de los más importantes en el panorama nacional. Lo que empezó en 1922 como una graciosa aventura empresarial del sector público, sin muchas pretensiones de ganar dinero, ha pasado a ser en la actualidad un ente referente a nivel mundial que no para de crecer.

Los pioneros, ni tenían formación ni interés en aprovechar las oportunidades de aprender que se les pusieron por delante. El presupuesto estatal cubría los desajustes, y todos contentos, nos dice Pere Capgros Hoy, esto no tiene sentido. Toda la dirección creíamos y creemos firmemente en las posibilidades de la empresa, por lo que sólo había que clarificar qué queríamos ser y dónde queríamos estar y, a partir de ahí, movilizar la considerable base de recursos de la compañía.

Cuando mi equipo llegó, se decidió rediseñar toda la estrategia de la empresa. Analizamos la economía, los cambios demográficos y los movimientos sociales que podían afectar a nuestro producto. También se estudió la tecnología, especialmente como iban a evolucionar las nuevas posibilidades tecnológicas.

Luego se celebraron una serie de reuniones donde participaron representantes de los trabajadores, los directores de los hoteles y la alta dirección en las que se discutieron las influencias externas más importantes, la misión de la empresa o su mercado. Se llegó así a consensuar el documento que se reproduce a continuación y que intenta reflejar el objeto de todo este proceso.

En esta línea, CNH pretende ser una red de establecimientos hoteleros basada en un servicio de calidad integral, diferenciado, personalizado y comprometido con nuestro entorno natural, económico e histórico, con el que se pretende potenciar un turismo unido a un desarrollo sostenible.

Los valores que priman en CNH son siete:

- 1.- Es una Red** de establecimientos que actúan bajo una filosofía común.
- 2.- Se busca la satisfacción de nuestros clientes**
- 3.- Desarrollamos producto y servicio de calidad**
- 4.- Nos orientamos a la rentabilidad, la innovación, la mejora continua y el desarrollo tecnológico**
- 5.- No descuidamos la conservación y cuidado de nuestros activos y la cultura social que nos rodea**
- 6.- Formación continua y trabajo en equipo de nuestro personal**
- 7.- Asumimos una fuerte responsabilidad social**

Las líneas estratégicas de CNH para los próximos cinco años se concretizan en los siguientes puntos.

1. En el ámbito comercial los esfuerzos se concentrarán fundamentalmente en la segmentación de la oferta, creando productos claros y diferenciados de sol y playa, salud, naturaleza, patrimonio histórico, golf y familia y ofreciendo una comercialización innovadora de nuestros productos turísticos; de manera que se incrementen las ventas en un 50% .

Así, dicha segmentación irá unida a la comercialización de nuevos productos completos que estarán operativos en un año y que aportarán un valor añadido al clásico servicio de alojamiento y restauración. Para ello, además de potenciar la formación específica de nuestra gente, se formalizarán acuerdos con empresas de servicios turísticos e instituciones locales con el fin de asociar la oferta hotelera a las posibilidades de ocio y turismo activo que ofrece cada lugar. También se abordará la construcción de 5 nuevos SPA, se diseñarán nuevas rutas y se potenciarán las existentes, y se pondrán a disposición de los

clientes los mejores servicios para viajar con niños, tanto en infraestructuras como en comodidades, animación y gastronomía. Con todo esto se pretende captar nuevos clientes y desestacionalizar la demanda.

2. La mejora de la productividad en un 20% en dicho período con la detección de nichos de ahorro y la simplificación y agilización de los procedimientos de gestión.

Con estas herramientas de gestión y un mayor control interno (basado en la auditoría de los sistemas de gestión y en la revisión de inmovilizados y equipamientos) se pretende mejorar la gestión económica, ineludiblemente unida a la optimización de la explotación comercial en todas las áreas, especialmente en aquellas en las que hemos detectado notables posibilidades de mejora, como el bar y las tiendas

Por otra parte, las mejoras en la gestión de los recursos energéticos (incremento del uso de energías renovables y sistemas de ahorro energético) y naturales se traducirán en beneficios medioambientales que, además, pueden servir de ejemplo para otras instituciones de nuestro entorno.

3. Entre las novedades de la nueva estructura y para potenciar la calidad como herramienta de trabajo, destaca la creación del departamento de I+D+I, responsable de la innovación tecnológica, verdadero motor de futuro del turismo.

Esta redefinición y mejora del acceso a los servicios que ofrece pretende ser una experiencia innovadora y normalizadora que, sin embargo, se concrete en un beneficio para el conjunto de los clientes. Para ello, se elaborará un plan marco de accesibilidad y eliminación de barreras, abordado con rigor, pragmatismo y máxima profesionalidad, huyendo de actuaciones puntuales a modo de parches.

El plan se abordará desde una doble premisa. Por un lado la accesibilidad física, teniendo en cuenta señalización y comunicación, y por otro la accesibilidad en la prestación de servicios.

Tendrá una primera fase de diagnóstico cualitativo de la accesibilidad en los hoteles, a la que seguirá una propuesta de paquetes de medidas a aplicar de forma selectiva, priorizada y escalonada en el tiempo.

Entre las medidas que se están barajando destacan la creación de programas de formación en accesibilidad universal y el diseño accesible de la página web y de los folletos, materiales informativos y promocionales (Braille, grandes caracteres, soporte sonoro, etc.).

En cuanto a las próximas decoraciones, se incorporará mobiliario que conjugue calidad, diseño atractivo y atención a la ergonomía con su adecuación a diversas situaciones de discapacidad.

Se valorará la posibilidad de incorporar una oferta gastronómica variada y saludable, incluyendo menús para celíacos, diabéticos e hipertensos, así como la edición de cartas y menús en soportes accesibles: invidentes, con visión limitada o discapacidad intelectual. El plan contempla también la realización de maquetas perceptibles con la vista y tacto, tanto de los hoteles como de los monumentos o hitos naturales esenciales en el entorno, así como la adecuación de amenities (productos de acogida).

Por otra parte, se fortalecerá el área operativa con la creación de los departamentos de Alojamiento y Restauración, con lo que se pretende especializar aún más la toma de decisiones respecto a estas áreas teniendo muy en cuenta la realidad de los distintos hoteles; se rediseña el departamento de Calidad con una perspectiva integral que permitirá un proceso continuo de mejora y se implanta el de Desarrollo Sostenible, que aúna las actividades de Medio Ambiente con el fin de lograr la excelencia medioambiental.

La base imprescindible para conseguir los anteriores objetivos son los recursos humanos. El potencial de personal de que dispone CHN permite abordar estos retos con convencimiento de éxito, pero es preciso apostar con mayor énfasis por la formación y la participación.

Por ello, como elemento esencial de los planes de calidad, CNH potenciará la puesta en funcionamiento permanente de hoteles escuela, no sólo para el personal propio, sino también orientadas al desarrollo de los futuros profesionales del sector. Para su implantación y puesta en marcha se desarrollarán

convenios formativos con universidades y otras instituciones.

4. Ninguna cadena hotelera que opere en el panorama nacional ha vivido una expansión tan importante como la prevista para estos próximos años en CHN. Con el horizonte de alcanzar los 100 hoteles dentro de 5 años, la expansión supondrá una ampliación del 20% de nuestra oferta. En estos momentos estamos inmersos en el desarrollo de cinco hoteles:

- Un hotel ecológico emplazado a las afueras de Santiago. que tiene prevista su apertura en dos años (85 habitaciones y centro de talasoterapia)
- Un hotel en Mallorca que aúna el encanto de una finca del siglo XIV con las comodidades de un superlujo, que abrirá también en dos años (72 habitaciones)
- Dos hoteles orientados a la cultura del vino; uno de diseño vanguardista, perfectamente integrado en el entorno de Laguardia (La Rioja) y otro, con encanto medieval, en el castillo de Curiel de Duero (Valladolid), con fecha prevista de apertura para ambos en 3 años (56 y 30 habitaciones respectivamente)
- Un hotel en Aldeacentenera (Cáceres) con 100 habitaciones y un centro de talasoterapia (en tres años).

En cuanto a la renovación de instalaciones ya existentes, vamos a imprimir mayor ritmo y coordinación a las obras de mejora, para intentar alterar lo menos posible las cuentas de resultados y rentabilidad de los establecimientos que se beneficien de las mismas.

5.-Con todas estas medidas se pretende duplicar el actual beneficio.

Pero, quizás, la revolución más grande se llevará a cabo en el próximo período de planificación. Hasta ahora hemos sido una cadena nacional. En el futuro, cooperaremos con redes similares para entrar en otros mercados, unos de nuestro entorno y otros más lejanos. Obviamente, esta es otra historia que con el tiempo ya saldrá.

Lea detenidamente el texto y conteste a las siguientes preguntas:

- 1.-Especifique y comente los distintos tipos de objetivos que aparecen en el texto.
- 2.-Indique algunas implicaciones que tienen los objetivos para las distintas áreas de la organización y resalte sus interrelaciones.
- 3.-Según lo expuesto por el Sr. Pere Capgros, ¿qué etapas del proceso de planificación se han desarrollado?

Guía de discusión.

1.-Especifique y comente los distintos tipos de objetivos que aparecen en el texto.

Los objetivos pueden definirse como los resultados que la organización pretende alcanzar. Estos deben definirse de manera explícita, clara y racional para poder cumplir sus funciones esenciales: ser la base en el proceso de planificación y control, motivar al grupo y transmitir al exterior las intenciones de la empresa.

Ahora bien, no todos los objetivos presentan el mismo grado de concreción de lo que se pretende alcanzar. Por ello se suele diferenciar entre misión, objetivos generales y objetivos operativos.

La misión sería el objetivo supremo de la organización. Su razón de ser. Por tanto, es un objetivo muy genérico que nos informa de la propia esencia de la empresa y que debe guiar todas sus actuaciones. Recoge sus pretensiones tanto desde la vertiente competitiva como social, por lo que recoge quiénes somos y hacia dónde vamos. Desde esta perspectiva la misión de CNH vendría reflejada en la frase: CNH pretende ser una red de establecimientos hoteleros basada en un servicio de calidad integral, diferenciado, personalizado y comprometido con nuestro entorno natural, económico e histórico, con el que se pretende potenciar un turismo unido a un desarrollo sostenible.

Como se puede apreciar, el resultado a alcanzar en la misión es excesivamente abstracto. Por ello, se hace imprescindible clarificarlo y concretar su contenido. Para ello, se definen los objetivos generales de la empresa y los subobjetivos u objetivos operativos.

Los objetivos generales se formulan como resultados a alcanzar en determinadas áreas empresariales. Suelen ser a medio y largo plazo y deben derivar del análisis de la situación presente y futura de la empresa. Esto es, requieren que se conozca tanto el interior de la empresa (fortalezas y debilidades) como su entorno (amenazas y oportunidades), tanto actuales como potenciales.

Los objetivos que podemos calificar como generales son:

- 1.-Incrementar las ventas en un 50% en los próximos cinco años.
- 2.-La mejora de la productividad en un 20% en dicho período.
- 3.-Mejora de la calidad.
- 4.-Crecimiento.
- 5.-Duplicar beneficios.

Como se puede observar, estos objetivos se encuentran cuantificados tanto en el volumen a alcanzar como en el período temporal para conseguirlos, con lo que son mucho más fáciles de medir y controlar.

Para poner en marcha las operaciones necesarias para alcanzar los objetivos generales, se establecen los objetivos operativos o subobjetivos. Suelen tener una perdurabilidad temporal a corto plazo (hasta un año). En este apartado podríamos encuadrar las actuaciones particulares de formación del personal, de lanzamiento de algunos productos, o la adaptación del mobiliario.

2.-Resalte las interrelaciones existentes entre los distintos objetivos y destaque algunas implicaciones que los mismos tienen para las distintas áreas de la organización.

De lo expuesto anteriormente se deduce que los objetivos están jerarquizados, de manera que para alcanzar unos objetivos de orden superior es necesario cubrir los objetivos más concretos de orden inferior. Esto es, para lograr los objetivos generales hay que cumplir los operativos.

Por otra parte, las empresas no siguen un sólo objetivo. Como se aprecia en el caso, los objetivos generales son múltiples y de muy distinta orientación. Así, se pretende, además de obtener beneficios, crecer o mejorar la calidad. Además, es de esperar que los distintos grupos que forman la organización tengan sus propias metas.

En consecuencia, para que los distintos objetivos fijados se materialicen en resultados es necesario contemplar una serie de exigencias.

En primer lugar, es necesario coordinar los distintos niveles de decisión, ya que cada nivel puede presentar una visión distinta del problema. El proceso tradicional de llevar a cabo esta labor ha sido el sistema descendente de fijación de objetivos. Esto es, son los directivos de más alto nivel los que llevan a cabo todo el proceso estableciendo los objetivos a nivel de toda la organización y asignando los objetivos parciales a las unidades inferiores. En nuestro caso, aunque la alta dirección juega un papel esencial en el proceso de fijación de los objetivos, se ha optado por un sistema participativo, en el que se integran las inquietudes y percepciones de los distintos niveles jerárquicos. A grandes rasgos, este proceso no sólo atenúa los conflictos entre los distintos tipos de objetivos, sino que también favorece identificar los factores críticos de éxito que se reflejan en la estructura organizativa creando unidades específicas como puede ser el caso del departamento de I+D+I o el departamento de Alojamiento y Restauración.

En segundo lugar, es necesario coordinar los objetivos de manera temporal para evitar conflictos entre los resultados a lograr a corto plazo y a largo. En esta línea, la mejora de la calidad va acompañada de programas a corto plazo de formación del personal. Del mismo modo, las reformas en los establecimientos se realizarán lo más rápidamente posible para afectar lo mínimo al funcionamiento de los

establecimientos. Incluso, muchos de los componentes de la misión se concretizan en cada uno de los objetivos que se exponen. Así, el respeto por el medio ambiente ha llevado a crear un departamento que garantice el cumplimiento de tal menester.

Y por último, es necesario establecer cierta jerarquización de los objetivos de un mismo tipo. En este sentido, se indica que la obtención del beneficio debe lograrse cumpliendo el resto de objetivos. Es decir, no vale cualquier forma de obtener el beneficio.

3.-Según lo expuesto por el Sr. Pere Capgros, qué etapas del proceso de planificación se han desarrollado.

Para alcanzar los objetivos de una empresa es necesario definir los medios y acciones a realizar para lograrlos, por lo que debe determinar quién, cuándo y de qué forma deben realizarlas. En realidad, el proceso de planificación es un sistema de decisiones anticipadas con su fase de inteligencia, diseño, selección y control. A grandes rasgos, estas fases se concretizan en las siguientes etapas:

a) Determinación de las premisas.

Es una fase que se centra en la obtención de información sobre la situación objeto de análisis. En ella se delimita el problema a solucionar y se establecerá el punto de partida del proceso de planificación que incluye la valoración del futuro económico, sociocultural, político y tecnológico; la definición de la misión; y el análisis de los puntos fuertes, débiles, oportunidades y amenazas de la empresa.

b) Definición de los objetivos.

Estos determinarán la dirección de los planes principales. En nuestro caso, los objetivos se han establecido desagregándose en forma jerárquica (para toda la empresa y para unidades organizativas).

c) Determinación de cursos de acción alternativos.

Es una fase creativa en la que se pretende identificar las distintas alternativas para lograr los objetivos. En el texto no se incluye información suficiente sobre esta fase, aunque en la presentación del plan de accesibilidad se abre la puerta a algunas propuestas de discusión.

d) Evaluación de las alternativas.

Se valora cada una de las alternativas en base a su coste, período de recuperación, riesgos, ajuste a las premisas y objetivos, etc. En el texto no se incluye información suficiente sobre esta fase.

e) Elección del curso de acción.

Se establece cual es el plan a seguir.

f) Formulación de planes derivados.

Son planes que respaldan al plan principal. En nuestro caso, podría considerarse como tal el plan de accesibilidad que se incluye en el plan general.

g) Presupuestación.

Consiste en transformar el plan en términos monetarios. Esta fase tampoco se recoge en el texto.

Para finalizar, señalar que para que los objetivos se logren no basta con desarrollar este proceso de manera cuidadosa. Es imprescindible llevar a cabo un seguimiento de las actividades de la empresa con el objeto de comprobar que se realizan según lo establecido y, en su caso, corregir las desviaciones relevantes que se pongan de manifiesto. Es decir, la planificación debe ir íntimamente unida al control.