

## CAS 4.

Pere Capgròs, president executiu de la Corporació Nacional Hotelera, té un despatx totalment funcional i auster en el qual només destaquen les excepcionals vistes a la serra madrilenya i el penetrant aroma de cafè Kopi Luwak. Gràcies a la seua encertada gestió, avui el grup és un dels més importants en el panorama nacional. El que va començar en 1922 com una graciosa aventura empresarial del sector públic, sense moltes pretensions de guanyar diners, ha passat a ser en l'actualitat un ens referent a escala mundial que no para de créixer.

Els pioners, ni tenien formació ni interès a aprofitar les oportunitats d'aprendre que se'ls van posar per davant. El pressupost estatal cobria els desajustos, i tots contents, ens diu Pere Capgròs. Avui això no té sentit. Tota la direcció creiem i creiem fermament en les possibilitats de l'empresa, per la qual cosa només calia aclarir què volíem ser i on volíem estar i, a partir d'ací, mobilitzar la considerable base de recursos de la companyia.

Quan el meu equip va arribar, es va decidir redissenyar tota l'estratègia de l'empresa. Van analitzar l'economia, els canvis demogràfics i els moviments socials que podien afectar el nostre producte. També es va estudiar la tecnologia, especialment com evolucionarien les noves possibilitats tecnològiques.

Després es van celebrar una sèrie de reunions on van participar representants dels treballadors, els directors dels hotels i l'alta direcció en què es van discutir les influències externes més importants, la missió de l'empresa o el seu mercat. Es va arribar així a consensuar el projecte que es reproduceix a continuació i que intenta reflectir l'objecte de tot aquest procés.

En aquesta línia, CNH pretén ser una xarxa d'establiments hotelers basada en un servei de qualitat integral, diferenciat, personalitzat i compromès amb el nostre entorn natural, econòmic i històric, amb el qual es pretén potenciar un turisme unit a un desenvolupament sostenible.

Els valors que primen en CNH són set:

1. És una xarxa d'establiments que actuen davall una filosofia comuna.
2. Es busca la satisfacció dels nostres clients.
3. Desenvolupem productes i serveis de qualitat.
4. Ens orientem a la rendibilitat, la innovació, la millora contínua i el desenvolupament tecnològic.
5. No descuidem la conservació i atenció dels nostres actius i la cultura social que ens rodeja.
6. Potenciem la formació contínua i el treball en equip del nostre personal.
7. Assumim una forta responsabilitat social.

Les línies estratègiques de CNH per als pròxims cinc anys es materialitzen en els següents punts.

1. En l'àmbit comercial els esforços es concentraran fonamentalment en la segmentació de l'oferta, creant productes clars i diferenciats de sol i platja, salut, naturalesa, patrimoni històric, golf i família i oferint una comercialització innovadora dels nostres productes turístics; de manera que s'incrementen les vendes en un 50%.

Així, la segmentació anirà unida a la comercialització de nous productes complets que estaran operatius en un any i que aportaran un valor afegit al clàssic servei d'allotjament i restauració. Per a això, a més de potenciar la formació específica de la nostra gent, es formalitzaran acords amb empreses de serveis turístics i institucions locals a fi d'associar l'oferta hotelera a les possibilitats d'oci i turisme actiu que ofereix cada lloc. També s'abordarà la construcció de 5 nous spa, es dissenyaran noves rutes i es potenciaran les existents, i es posaran a disposició dels clients els millors serveis per a viatjar amb xiquets, tant en infraestructures com en comoditats, animació i gastronomia. Amb tot això es pretén captar nous clients i desestacionalitzar la demanda.

2. La millora de la productivitat en un 20% en aquest període amb la detecció de nínxols d'estalvi i la simplificació i agilització dels procediments de gestió.

Amb aquestes eines de gestió i un major control intern (basat en l'auditoria dels sistemes de gestió i en la revisió d'immobilitzats i equipaments) es pretén millorar la gestió econòmica, ineludiblement unida a l'optimització de l'explotació comercial en totes les àrees, especialment en aquelles en què hem detectat notables possibilitats de millora, com el bar i les botigues.

D'altra banda, les millores en la gestió dels recursos energètics (increment de l'ús d'energies renovables i sistemes d'estalvi energètic) i naturals es traduiran en beneficis mediambientals que, a més, poden servir d'exemple per a altres institucions del nostre entorn.

3. Entre les novetats de la nova estructura i per a potenciar la qualitat com a eina de treball, destaca la creació del departament d'I+D+I, responsable de la innovació tecnològica, autèntic motor de futur del turisme.

Aquesta redefinició i millora de l'accés als serveis que ofereix pretén ser una experiència innovadora i normalitzadora que, no obstant això, es concrete en un benefici per al conjunt dels clients. Per a això, s'elaborarà un pla marc d'accessibilitat i eliminació de barreres, abordat amb rigor, pragmatisme i màxima professionalitat, fugint d'actuacions puntuals a manera de pedaçs.

El pla s'abordarà des d'una doble premissa. Per un costat l'accessibilitat física, tenint en compte senyalització i comunicació, i per un altre l'accessibilitat en la prestació de serveis.

Tindrà una primera fase de diagnòstic qualitatiu de l'accessibilitat en els hotels, a la qual seguirà una proposta de paquets de mesures a aplicar de forma selectiva, prioritzada i escalonada en el temps.

Entre les mesures que s'està pensant destaca el disseny accessible de la pàgina web i dels fullets, materials informatius i promocionals (Braille, grans caràcters, suport sonor i 3D).

Quant a les pròximes decoracions, s'incorporarà mobiliari que conjugue qualitat, disseny atractiu i atenció a l'ergonomia amb la seua adequació a diverses situacions de discapacitat.

Es valorarà la possibilitat d'incorporar una oferta gastronòmica variada i saludable, incloent-hi menús per a celíacs, diabètics i hipertensos, així com l'edició de cartes i menús en suports accessibles: invidents, amb visió limitada o discapacitat intel·lectual. El pla contempla també la realització de maquetes perceptibles amb la vista i tacte, tant dels hotels com dels monuments o fites naturals essencials en l'entorn, així com l'adequació d'*amenities* (productes d'acollida).

D'altra banda, s'enfortirà l'àrea operativa amb la creació dels departaments d'Allotjament i Restauració, amb la qual cosa es pretén especialitzar encara més la presa de decisions respecte a aquestes àrees tenint molt en compte la realitat dels diferents hotels; es redissenja el departament de Qualitat amb una perspectiva integral que permetrà un procés continu de millora i s'implanta el de Desenvolupament Sostenible, que uneix les activitats de medi ambient a fi d'aconseguir l'excel·lència mediambiental.

La base imprescindible per a aconseguir els anteriors objectius són els recursos humans. El potencial de personal de què disposa CHN permet abordar aquests reptes amb convenciment d'èxit, però és necessari apostar amb major èmfasi per la formació i la participació. De fet, tot el personal començarà els cursos de formació des del primer dia d'aplicació del projecte.

Per això, com a element essencial dels plans de qualitat, CNH potenciarà la posada en funcionament permanent d'hotels escola, no únicament per al personal propi, sinó també orientades al desenvolupament dels futurs professionals del sector. Per a la seua implantació i posada en marxa es desenvoluparan convenis formatius amb universitats i altres institucions.

4. Cap cadena hotelera que opere en el panorama nacional ha viscut una expansió tan important com la prevista per a estos pròxims anys en CHN. Amb l'horitzó d'aconseguir els 100 hotels d'ací a 5 anys, l'expansió suposarà una ampliació del 20% de la nostra oferta. En aquests moments estem immersos en el desenvolupament de cinc hotels:

- Un hotel ecològic emplaçat als afores de Santiago de Compostel·la, que té previst obrir d'ací a dos anys (85 habitacions i centre de talassoteràpia)
- Un hotel a Mallorca que uneix l'encant d'una finca del segle XIV amb les comoditats d'un superluxe, que obrirà també d'ací a dos anys (72 habitacions).
- Dos hotels orientats a la cultura del vi; un de disseny avantguardista, perfectament integrat en l'entorn de Laguardia (La Rioja), i un altre, amb encant medieval, en el castell de Curiel de Duero (Valladolid), amb data prevista d'obertura per als dos d'ací a 3 anys (56 i 30 habitacions respectivament).
- Un hotel en Aldeacentenera (Càceres) amb 100 habitacions i un centre de talassoteràpia (d'ací a tres anys).

Quant a la renovació d'instal·lacions ja existents, donarem més ritme i coordinació a les obres de millora, per a intentar alterar el mínim possible els comptes de resultats i rendibilitat dels establiments que es beneficien de les mateixes.

5. Amb totes aquestes mesures es pretén duplicar l'actual benefici.

Però potser la revolució més gran es durà a terme en el pròxim període de planificació. Fins ara hem sigut una cadena nacional. En el futur, cooperarem amb xarxes semblants per a entrar en altres mercats, uns del nostre entorn i uns altres de més llunyans. Òbviament, aquesta és una altra història que amb el temps ja eixirà.

Llija detingudament el text i conteste a les preguntes següents:

1. Especifique i comente els distints tipus d'objectius que apareixen en el text.
2. Indique algunes implicacions que tenen els objectius per a les diferents àrees de l'organització i ressalt les seues interrelacions.

3. Segons el que ha exposat el Sr. Capgròs, quines etapes del procés de planificació s'han desenvolupat?

## **Guia de discussió**

### **1. Especifique i comente els diferents tipus d'objectius que apareixen en el text**

Els objectius poden definir-se com els resultats que l'organització pretén aconseguir. Aquests han de definir-se de manera explícita, clara i racional per a poder complir les seues funcions essencials: ser la base en el procés de planificació i control, motivar el grup i transmetre a l'exterior les intencions de l'empresa.

Ara bé, no tots els objectius presenten el mateix grau de concreció del que es pretén aconseguir. Per això se sol diferenciar entre missió, objectius generals i objectius operatius.

La missió seria l'objectiu suprem de l'organització. La seua raó de ser. Per tant, és un objectiu molt genèric que ens informa de la pròpia essència de l'empresa i que ha de guiar totes les seues actuacions. Arreplega les seues pretensions tant des del vessant competitiu com social, per la qual cosa arreplega qui som i cap a on anem. Des d'aquesta perspectiva la missió de CNH vindria reflectida en la frase: CNH pretén ser una xarxa d'establiments hotelers basada en un servei de qualitat integral, diferenciat, personalitzat i compromès amb el nostre entorn natural, econòmic i històric, amb el qual es pretén potenciar un turisme unit a un desenvolupament sostenible.

Com es pot apreciar, el resultat a aconseguir en la missió és excessivament abstracte. Per això, es fa imprescindible aclarir-lo i concretar-ne el contingut. Per a això, es defineixen els objectius generals de l'empresa i els subobjectius o objectius operatius.

Els objectius generals es formulen com a resultats a aconseguir en determinades àrees empresarials. Solen ser a mitjà i llarg termini i han de derivar de l'anàlisi de la situació present i futura de l'empresa. És a dir, requereixen que es conega tant l'interior de l'empresa (fortaleses i debilitats) com l'entorn (amenaces i oportunitats), tant actuals com potencials.

Els objectius que podem qualificar com a generals són:

1. Incrementar les vendes en un 50% en els pròxims cinc anys.
2. La millora de la productivitat en un 20% en el mateix període.
3. Millora de la qualitat.
4. Creixement.
5. Duplicar beneficis.

Com es pot observar, aquests objectius es troben quantificats tant en el volum a aconseguir com en el període temporal per a aconseguir-los, amb la qual cosa són molt més fàcils de mesurar i controlar.

Per a posar en marxa les operacions necessàries per a assolir els objectius generals, s'estableixen els objectius operatius o subobjectius. Solen tenir una perdurabilitat temporal a

curt termini (fins a un any). En aquest apartat podríem enquadrar les actuacions particulars de formació del personal, de llançament d'alguns productes o l'adaptació del mobiliari.

## **2. Ressalte les interrelacions existents entre els distints objectius i destaque algunes implicacions que aquests tenen per a les distintes àrees de l'organització**

Del que s'exposa anteriorment es dedueix que els objectius estan jerarquitzats, de manera que per a aconseguir uns objectius d'ordre superior és necessari cobrir els objectius més concrets d'ordre inferior. És a dir, per a aconseguir els objectius generals cal complir els operatius.

D'altra banda, les empreses no segueixen un objectiu només. Com s'aprecia en el cas, els objectius generals són múltiples i de molt distinta orientació. Així, es pretén, a més d'obtenir beneficis, créixer o millorar la qualitat. A més, és d'esperar que els diferents grups que formen l'organització tinguin les seues pròpies metes.

En conseqüència, perquè els distints objectius fixats es materialitzen en resultats és necessari contemplar una sèrie d'exigències.

En primer lloc, és necessari coordinar els distints nivells de decisió, ja que cada nivell pot presentar una visió diferent del problema. El procés tradicional de dur a terme aquesta labor ha sigut el sistema descendent de fixació d'objectius. És a dir, són els directius de més alt nivell els que duen a terme tot el procés establint els objectius a nivell de tota l'organització i assignant els objectius parcials a les unitats inferiors. En el nostre cas, encara que l'alta direcció juga un paper essencial en el procés de fixació dels objectius, s'ha optat per un sistema participatiu en el qual s'integren les inquietuds i percepcions dels distints nivells jeràrquics. Amb poques paraules, aquest procés no sols atenua els conflictes entre els distints tipus d'objectius, sinó que també afavoreix identificar els factors crítics d'èxit que es reflecteixen en l'estructura organitzativa creant unitats específiques com pot ser el cas del departament d'I+D+I o el departament d'Allotjament i Restauració.

En segon lloc, és necessari coordinar els objectius de manera temporal per a evitar conflictes entre els resultats a aconseguir a curt termini i a llarg. En aquesta línia, la millora de la qualitat va acompanyada de programes a curt termini de formació del personal. De la mateixa manera, les reformes en els establiments es realitzaran el més ràpidament possible per a afectar el mínim el funcionament dels hotels. Fins i tot molts dels components de la missió es materialitzen en cada un dels objectius que s'exposen. Així, el respecte pel medi ambient ha portat a crear un departament que garantisca el compliment d'aquest menester.

I finalment és necessari establir una certa jerarquització dels objectius d'un mateix tipus. En aquest sentit, s'indica que l'obtenció del benefici ha d'aconseguir-se complint la resta d'objectius. És a dir, no val qualsevol forma d'obtenir el benefici.

## **3. Segons el que ha exposat el Sr. Capgròs, quines etapes del procés de planificació s'han desenvolupat?**

Per a assolir els objectius d'una empresa és necessari definir els mitjans i accions a realitzar per a aconseguir-los, per la qual cosa ha de determinar qui, quan i de quina manera ha de realitzar-les. En realitat, el procés de planificació és un sistema de decisions anticipades, i com a

tal desenvolupa les fases d'intel·ligència, disseny, selecció i control. En particular, aquestes fases es concreten en les etapes següents:

a) Determinació de les premisses

És una fase que se centra en l'obtenció d'informació sobre la situació objecte d'anàlisi. En ella es delimita el problema a solucionar i s'establirà el punt de partida del procés de planificació, que inclou la valoració del futur econòmic, sociocultural, polític i tecnològic; la definició de la missió, i l'anàlisi dels punts forts, dèbils, oportunitats i amenaces de l'empresa.

b) Definició dels objectius

Aquests determinaran la orientació dels plans principals. En el nostre cas, els objectius s'han establert desagregant-se en forma jeràrquica (per a tota l'empresa i per a unitats organitzatives).

c) Determinació de cursos d'acció alternatius

És una fase creativa en què es pretén identificar les distintes alternatives per a aconseguir els objectius. En el text no s'inclou prou informació sobre aquesta fase, encara que en la presentació del pla d'accessibilitat s'obri la porta a algunes propostes de discussió.

d) Avaluació de les alternatives

Es valora cada una de les alternatives basant-se en el cost, període de recuperació, riscos, ajust a les premisses i objectius, etc. En el text no s'inclou informació suficient sobre aquesta fase.

e) Elecció del curs d'acció

S'estableix quin és el pla a seguir, que és el que es presenta.

f) Formulació de plans derivats

Són plans que recolzen el pla principal. En el nostre cas, podria considerar-se com a tal el pla d'accessibilitat que s'inclou en el pla general.

g) Pressupostació

Consisteix a transformar el pla en termes monetaris. Aquesta fase tampoc s'arregla en el text.

Per a finalitzar, cal assenyalar que perquè els objectius s'aconsegueixen no n'hi ha prou amb desenvolupar aquest procés de manera acurada. És imprescindible dur a terme un seguiment de les activitats de l'empresa amb l'objectiu de comprovar que es realitzen segons el que estableix i, si escau, corregir les desviacions rellevants que es posen de manifest. És a dir, la planificació ha d'anar íntimament unida al control.