

CAS 1.

L'interès per la independència i la prosperitat econòmica li vénen de lluny a Antonio Sánchez Rentero. Però va ser en la presó on el president de la constructora ASR, l'home més envejat del país, va donar solta a la seua debilitat per les qüestions emprenedores i creatives.

El senyor Sánchez era una persona extremadament optimista i que no fugia de cap tipus de risc. En 1968 va decidir obrir un negoci de venda i reparació de motocicletes. Tot anava bé fins que en 1970 l'impagament d'uns pagarés el va portar a la presó. El que per a una altra persona hauria sigut una catàstrofe, per a Antonio va ser una benedicció. Allí va conèixer un escocès que li va contar les peculiaritats esportives dels britànics. Entre altres esports, els encantava un joc que anomenaven golf, que consistia a pegar amb un pal a una bola amb la intenció de ficar-la en un forat. L'escocès es lamentava que en les illes britàniques plovia quasi tots els dies, la qual cosa limitava les possibilitats de jugar.

Basant-se en aquestes reflexions, quan en 1972 Antonio ix de la presó decideix crear una empresa constructora que materialitze el seu gran somni: "Crear una ciutat vacacional en el Mediterrani amb un magnífic camp de golf". Ací es podria jugar quasi tots els dies de l'any i, tenint en compte que el mercat objectiu seria el britànic, l'alemany i el francès, la venda de cases estaria quasi assegurada.

Originàriament ASR SA comptava amb un capital de 15 milions de pessetes (90.000€) distribuïts en accions d'un milió de pessetes (6.000€) entre els cinc membres de la unitat familiar. El seu objecte social era la promoció, construcció i venda d'habitatges així com la gestió de ciutats vacacionals. Per a complir amb aquesta activitat, l'empresa comptava amb els recursos següents:

- Recursos humans: En la part de construcció comptava amb quaranta obrers procedents dels pobles veïns, dos capatassos i un arquitecte tècnic. En la secció de comercialització disposava de sis comercials distribuïts per la Gran Bretanya, França i Alemanya. També disposava de tres administratius que realitzaven tot el treball relatiu a la paperassa quotidiana.
- Direcció: L'empresa era dirigida pel Sr. Sánchez, recolzat per un economista i un advocat. L'estil de direcció era molt senzill. El Sr. Sánchez pensava les coses, les transmetia als seus segons i els subordinats les executaven. Per descomptat ningú qüestionava les ordenes i ni es plantejaven si era la manera adequada de procedir.
- Recursos financers: A part del capital social aportat pels socis, l'empresa va obtenir una subvenció de 10 milions de pessetes (60.000€) per al foment turístic de la zona i un préstec de 100 milions de pessetes (600.000€) amb garantia hipotecària dels terrenys adquirits per a la construcció de la ciutat vacacional.
- Recursos materials: bàsicament, en l'inventari de l'empresa es tenia cinc formigoneres, dos carretons mecàniques, tres camions, quatre furgonetes, bastimentades, material de construcció per valor de 5 milions de pessetes (30.000€), un magatzem i tres oficines.

En 1980 la construcció i venda de xalets anava molt millor del que s'havia esperat. La marca ASR era coneguda en tot Europa i la demanda de vivendes superava amb escreix les possibilitats de construcció de l'empresa per falta de terrenys. Davant d'aquesta situació, el Sr. Sánchez va prendre una decisió dràstica. En primer lloc eliminaria el fantàstic camp de golf actual, el cobriria de cases i en construiria un de més xicotet en un congost de la zona. En segon lloc, s'adquiriria uns terrenys que anaven a ser qualificats de protegits pel seu especial valor mediambiental i els requalificaria com a terrenys construïbles.

Les reaccions no es van fer esperar. Els propietaris i ecologistes van denunciar els fets a les autoritats competents, però unes actuacions una mica atípiques (es diu que es va subornar certs alts càrrecs) van donar la raó a la constructora.

A partir de l'entrada d'Espanya en la CEE, l'entorn de la constructora va experimentar importants canvis. La globalització dels mercats, la supressió de les barreres aranzelàries, la mobilitat de persones i capitals, la moneda única, les noves formes de contractació laboral, les noves tecnologies de construcció o les exigències de qualitat mediambiental, van obligar l'empresa a abordar una important reestructuració. Algunes de les mesures que es van dur a terme i que caldria ressaltar, són les següents:

Es contracta un equip directiu professional comanat pel Sr. López, que ha aclarit, entre altres, les activitats següents:

- L'empresa elabora plans molt més fiables i sofisticats que deriven d'un exhaustiu anàlisi de l'entorn, l'establiment d'objectius viables i clars i l'ús de models matemàtics que faciliten el procés de previsió i presa de decisions. Amb això, s'ha especificat clarament el què, com, on, i qui farà les coses. En concret, l'empresa ha de triplicar els seus actuals ingressos i beneficis en un període de sis anys. Es preveu que això s'aconsegueixi gràcies a l'impuls de la construcció al nord d'Àfrica i al creixement de les unitats de serveis complementaris.
- La missió de l'empresa incorpora l'extensió de les activitats de construcció a la resta de països europeus i nord d'Àfrica, així com la consideració del desenvolupament de serveis complementaris (supermercats i serveis de manteniment i neteja). Això implica reestructurar l'empresa creant cinc divisions diferenciades i autònomes: ASR Espanya, ASR Europa, ASR Àfrica, Supermercados Reunidos i SGL. Amb aquesta divisió s'ha hagut d'establir nous mecanismes de coordinació que mantinguin unida la corporació.

S'han incorporat noves tècniques de comunicació amb els empleats i s'ha refinat el sistema de motivació considerant no sols les retribucions, sinó també la participació, l'èxit o l'autorealització dels subordinats. A més, s'han iniciat diversos programes de capacitació per a millorar les habilitats de lideratge dels directius intermedis.

S'ha realitzat una forta inversió tecnològica que permet, entre altres coses, mesurar el rendiment de cada unitat o persona, comparar-lo amb el que s'ha planificat i, si es produeixen desviacions, proposar solucions concretes.

Encara que gran part del capital de l'empresa continua en mans de la família Sánchez, s'ha llançat la corporació a borsa, la qual cosa ha obligat, entre altres coses, a elaborar un exhaustiu pla de comportament ètic amb la finalitat de millorar la imatge entre els potencials inversors.

Basant-se en el text, es demana:

1. Classifique ASR segons els criteris estudiats en el tema.
2. Quins factors han motivat que el Sr. Sánchez cree la seua empresa? Podria enquadrar-lo dins d'algun enfocament teòric sobre l'empresari?
3. Assenyale les diferents funcions directives que apareixen en el text.
4. Comente breument les característiques del sistema ASR en l'actualitat.
5. Comente breument com ha evolucionat la manera d'entendre l'administració i organització d'aquesta empresa.

Guia de discussió

1. Classifique ASR segons els criteris estudiats en el tema

Les classificacions, encara que tedioses, ens faciliten poder descriure les organitzacions i, en conseqüència, conèixer-ne les característiques més rellevants.

En primer lloc cal assenyalar que ASR és una organització creada per a obtenir beneficis i repartir-los entre els seus propietaris. Per tant, pot catalogar-se com a **empresa**. Vegem a continuació alguns dels criteris i la tipologia en què s'enquadraria ASR.

Segons la propietat: Es tractaria d'una empresa privada, ja que el capital està en mans de particulars. No hi ha propietaris que es puguin catalogar com a ens públics i tampoc s'aprecia que els poders públics exercisquen una influència decisiva en el sistema de direcció.

Segons el sector d'activitat: Pel que fa a la seua activitat constructiva l'enquadraríem en el sector secundari, mentre que per les seues activitats de gestió i explotació de serveis la consideraríem en el sector terciari.

Grandària: Aquesta empresa ha evolucionat al llarg del temps. En els seus orígens es qualificaria de mitjana empresa (atenent al nombre d'empleats i actius). En l'actualitat s'enquadraria dins de la qualificació de gran empresa (més de 250 empleats, una facturació superior a 50 milions i uns actius superiors a 43 milions d'euros).

Àmbit d'actuació: És una empresa internacional ja que els clients no solament es capten en distints països sinó que també la seua activitat productiva es troba dispersa per zones diferents de les del seu país d'origen.

Forma jurídica: Des d'un principi adopta la forma societària, és a dir, la personalitat jurídica de l'empresa i dels seus propietaris és distinta. En particular es tracta d'una societat anònima.

2. Quins factors han motivat que el Sr. Sánchez cree la seua empresa? Podria enquadrar-lo dins d'algun enfocament teòric sobre l'empresari?

Hi ha distintes circumstàncies que poden portar una persona o grup d'elles a embarcar-se en un projecte empresarial. En Antonio Sánchez concorrien alguns dels elements que, amb el catalitzador adequat, poden transformar-se en una empresa. Presenta un elevat afany de prosperitat i independència. A més té una personalitat optimista i una escassa aversió al risc. I finalment, veu necessari posar en pràctica una idea que ell considera revolucionària en un determinat sector.

Respecte a la possibilitat d'enquadrar-lo dins d'un sol enfocament teòric sobre la figura de l'empresari, cal dir que resulta molt complicat. El Sr. Sánchez, junt amb la seua família, és el propietari i la persona que decideix en l'empresa. A més, és ell qui posa en pràctica les noves idees innovadores en el sector. Per això, no seria desgavellat considerar-lo un híbrid dins de les teories de l'empresari control, l'empresari risc i l'empresari innovador.

3. Assenyale les distintes funcions directives que apareixen en el text.

En qualsevol tipus d'organització, els directius desenvolupen una sèrie de funcions o activitats l'objecte de les quals és administrar els recursos corporatius. Aquestes són la planificació, l'organització, la gestió del grup humà i el control. Des del punt de vista teòric, aquestes funcions es presenten de manera seqüencial per a millorar el seu enteniment i presentar

una certa lògica en el seu funcionament. En la practica, són activitats que interactuen contínuament sense haver de seguir un comportament lineal.

En un principi, no s'aprecia que el Sr. Sánchez desenvolupe les funcions mencionades. És obvi que sí que planifica, organitza, gestiona i controla. Però ho fa de manera intuïtiva, no destacant-se cap d'aquestes funcions de manera explícita en el text.

Per contra, en contractar un equip directiu professional es realça la importància formal d'aquest procés. D'aquesta manera es planifica quan s'establixen objectius i plans per a aconseguir-los; s'organitza quan s'estableix l'estructura de l'empresa creant diverses divisions i s'aclareix l'autoritat de cada nivell; es gestiona el recurs humà en contractar el personal adequat per a cada lloc, establir diversos programes de millora de la motivació, comunicació i el lideratge; i, finalment, es controla en posar els mitjans necessaris per a detectar possibles desviacions respecte als resultats establits així com ajustar el funcionament del sistema.

4.Comente breument les característiques del sistema ASR en l'actualitat.

Tot sistema es defineix, i per tant pot ser estudiat, basant-se en les seues propietats. En el cas que ens ocupa podem ressaltar les següents:

Es tracta d'un sistema obert ja que rep de l'entorn una sèrie d'estímul en forma d'*inputs* que transforma en *outputs*. D'aquesta manera, de l'exterior rep materials, energia, finançament, maquinària, informació de mercats, mà d'obra, etc., i entrega, sous, productes, dividends,... Així, per exemple, l'empresa ha hagut de reestructurar-se a causa de les pressions de l'entorn. Fins i tot s'ha vist obligada a elaborar un codi ètic amb la finalitat de millorar la seua imatge de cara a l'exterior.

És un sistema **artificial**, ja que es tracta d'un ens creat pel Sr. Sánchez.

Està constituït per una sèrie **d'elements**. En aquest cas podem identificar els següents:

- Recursos humans: propietaris, directius i treballadors.
- Béns patrimonials: maquinària, instal·lacions, materials, recursos financers...
- Organització: creació de divisions autònomes, cultura organitzacional.
- Altres elements immaterials: nom de l'empresa, codi ètic...

Objectius: A part de la missió de l'empresa, l'objectiu més concret és triplicar els seus actuals ingressos i beneficis en un període de sis anys.

Persegueix un equilibri dinàmic (**homeòstasi**): Els elements de l'organització interactuen amb la finalitat d'aconseguir els objectius de l'empresa. De fet, pareix que es compleixen els principis de productivitat, economicitat, rendibilitat, organització, innovació i creixement.

Entropia negativa: L'actuació de la direcció empresarial va encaminada a evitar el desordre i mort de l'empresa.

Sinergia: L'empresa és alguna cosa més que negocis considerats per separat. La conjunció del tot confereix a la corporació un valor superior al què es tindria considerant els elements per separat. Una prova d'això és que el seu nom és reconegut en tot Europa.

Retroalimentació: El subsistema de regulació pareix que funciona adequadament ja que capta la informació que requereix i en el cas de desviacions, ofereix solucions que es poden posar en pràctica immediatament.

5. Comente breument com ha evolucionat la manera d'entendre l'administració i organització d'aquesta empresa.

En un principi l'empresa s'enquadraria dins de l'enfocament d'administració que denominem clàssic o tradicional. Es pot apreciar que hi ha una clara distinció entre els que pensen i els que executen el que es pensa. A més, és una manera de dirigir molt pragmàtica i mecanicista. Posteriorment, es passa a un enfocament en què es té en compte de manera rellevant l'entorn de l'empresa i la seua evolució. És a dir, no sols es tenen en compte els problemes interns sinó també les conseqüències de la nostra activitat sobre el que ens rodeja i les repercussions externes sobre el funcionament de l'organització. Per això, es podria dir que l'enfocament que predomina en els últims temps és l'enfocament sistèmic.