

## CAS 2.

Quan en 1940 el Sr. Lloret va tornar al seu estimat poble després d'un llarg període en l'exèrcit, la desolació va envair el seu ser. Tots els terrenys que rodejaven el nucli urbà estaven completament abandonats i coberts per una impenetrable massa de matolls i esbarzers.

Molt prompte, la seua ambició personal i el seu esperit emprenedor li van portar a entreveure un futur brillant per a la gent de la seua vall. Va pensar que amb la generositat del clima d'aquelles terres i l'abundància en aigua no seria difícil tirar endavant cases rurals de descans per a gent adinerada. Amb aquesta idea i l'ajuda de la seua família, va rehabilitar les cinc cases que posseïa en la localitat i, posteriorment, va contactar amb diferents famílies "riques" d'Alacant, la Vila Joiosa, Alcoi i Elx oferint-los els seus serveis de descans.

Òbviament, el moment era difícil. Després d'un període de guerra, en va arribar un altre de penúries econòmiques i restriccions que no vaticinaven un futur esperançador per al negoci. De fet, no hi havia cap empresa que es dedicara a activitats semblants. La família va continuar treballant i promocionant el seu negoci entre el seu públic potencial i, a partir de 1945, la situació canvia. Es relaxen les angoixes financeres i les grans fortunes de la província comencen a interessar-se pel descans. D'aquesta manera l'èxit va cridar a la porta dels establiments del Sr. Lloret. Prompte va considerar la possibilitat de repetir l'experiència en localitats pròximes. Així, va adquirir terrenys amb un especial encant paisatgístic a Aigües, la Cala de Finestrat, la Vila Joiosa i Benidorm amb la finalitat de construir nous establiments d'allotjament. Amb aquesta nova dimensió, en 1948 crea l'empresa Hotels Orxetans SA (HOSA): empresa participada pel senyor Lloret, la seua esposa i les seues tres filles. La seua missió fonamental era oferir als seus clients un tracte exquisit i familiar.

La lògica de l'activitat era molt simple. Els empleats procedien de les localitats on estaven situats els hotels. Per descomptat, no eren persones amb una preparació específica en el món de l'hostaleria, encara que s'hi manejaven prou bé. L'empresa s'assortia de les matèries primeres per a la cuina dels mateixos llauradors, ramaders i pescadors de la zona. De la mateixa manera, compraven tot el que es refereix a la vestidura del negoci (llençols, mantes, cortines, mobiliari...) als fabricants de la zona i la bugada la feien dones dels mateixos pobles. És a dir, la mateixa zona subministrava tots els *inputs* necessaris per a l'exercici de l'activitat.

Així, doncs, en aquesta primera època la situació era prou predicible i manejable per una sola persona. Tot estava controlat i no havia a penes competència ni ànsies de competir en altres mercats. Encara que aparegueren nous rivals, no passava res. Hi havia mercat per a tots. L'única preocupació del Sr. Lloret era donar als seus clients el que demanaren. En aquesta primera etapa, la direcció de l'empresa se cenyia a criteris purament militars. El cap de família, i president del grup, pensava i manava. La resta, obeïa. Fins i tot, els aspectes sensibles de tipus legal eren tractats directament per l'amo. Encara que no tenia coneixements apropiats, sempre aconseguia les llicències pertinents i els informes administratius favorables. En aquest sentit, eren famoses les seues festes amb coneguts dirigents polítics.

Durant tres dècades, l'empresa va funcionar més o menys de la mateixa manera. Òbviament, es van produir alguns canvis quant al tipus de personal contractat o procedència dels subministraments. Però la filosofia era la mateixa. No obstant això, a partir de la dècada dels vuitanta i fins a la data tot va començar a canviar, a accelerar-se i a deixar de ser totalment predicible. Espanya entra en la Comunitat Econòmica Europea, se suprimeixen barreres aranzelàries, es globalitzen els mercats i apareixen noves destinacions, les incipients tecnologies de la informació i les comunicacions acceleren la velocitat amb què flueix tot tipus d'informació, es liberalitza la circulació de persones i capitals, sorgeix una nova moneda, canvien les condicions del mercat laboral, es modifiquen els gustos de les persones respecte a la

manera de viatjar i la informació que es requereix sobre el producte, augmenta el nombre d'immigrants amb diferents procedències, les infraestructures viàries, aeroportuàries i portuàries de la zona experimenten un fort auge, els tipus d'interès i la inflació fluctuen incessantment, s'estableixen en la zona noves cadenes hoteleres, etc.

Tots aquests esdeveniments porten que l'any 2000 el consell d'administració de l'empresa decidisca refundar-la creant un grup multinacional amb les característiques següents:

- Encara que la presidència segueix en mans de la família Lloret, es contracta un director general que arriba del grup Hilton. Així mateix, es dona entrada a nous socis capitalistes i s'inicien els tràmits per a cotitzar en borsa.
- S'amplia l'objecte social de l'empresa per a considerar els complexos d'oci.
- Es decideix l'obertura d'hotels i *resorts* a Àsia, Amèrica Central i del Sud i Àfrica.
- S'inverteix fortament en tecnologia d'operacions i de la informació.
- Es compta amb un nombrós i preparat grup de directius que s'encarreguen dels recursos humans, les finances, la producció, l'àrea comercial i els aspectes corporatius. Aquest element atorga un cert grau de particularitat a tots els productes del grup.
- Es canvia el nom de l'empresa, que passa a dir-se OH&R.
- Es crea un codi ètic per a evitar l'explotació de les persones en els distints països on actua i salvaguardar el medi ambient. A més participa activament patrocinant esdeveniments i equips esportius. S'espera que això tinga una forta repercussió mediàtica que l'empresa pugui explotar a favor seu.
- Entra a formar part de l'operador turístic més gran del món. A més compta amb una participació majoritària en una de les principals aerolínies del país.
- S'adquireix participació en les principals empreses subministradores.

Avui dia OH&R és un dels grups del sector turístic més forts del món i la veritat és que la competència directa és prou tènue i les possibilitats d'entrar a competir amb ella des d'un altre sector són molt limitades. D'altra banda, la qualitat i exclusivitat dels seus productes i el fet que ells mateixos produeixen i distribueixen fa que no depenguen d'altres empreses per a aquest menester.

Basant-se en aquesta informació, es demana:

1. Assenyale les forces de l'entorn general a partir dels anys 80 (model PEST).
2. Indique les forces de l'entorn específic que afecten HOSA i OH&R.
3. Comente l'evolució de la incertesa en aquesta empresa.
4. En quin tipus d'enfocament de responsabilitat social enquadra l'empresa en l'actualitat? Compare-la amb la del passat.

## **Guia de discussió**

### **1. Assenyale les forces de l'entorn general a partir dels anys 80 (model PEST)**

L'entorn estaria compost per tots aquells elements externs a l'empresa que influeixen o poden influir en els seus resultats. En aquesta definició, cal ressaltar tres característiques importants.

En primer lloc, l'empresa no controla els elements de l'entorn. Pot intentar influir, o triar l'entorn, però no controlar-lo ja que és extern a ella.

En segon lloc, perquè un element extern siga considerat rellevant, ha de tenir implicacions presents o futures importants sobre els resultats de l'empresa. Sense aquest matís, seria impossible analitzar l'entorn d'una corporació.

I en tercer lloc, les capacitats directives i els recursos materials de l'empresa determinen l'apreciació i valoració dels elements que constitueixen l'entorn.

Per a fer operatiu el concepte d'anàlisi de l'entorn se sol diferenciar entre entorn general, que és aquell que afecta la totalitat de les empreses d'una societat determinada, i l'entorn específic o competitiu, que seria el que afecta cada empresa en particular.

Centrant-nos en l'entorn general podem indicar que engloba tots aquells factors del context econòmic, políticolegals, socioculturals i tecnològics que, encara que exerceixen una important influència sobre els resultats, són comuns a totes les empreses d'un país. Les forces a considerar en aquest cas són, en conseqüència, les següents:

- Factors econòmics: arreplegaria tots aquells indicadors macroeconòmics que ens permeten avaluar la situació d'una economia determinada. En aquest cas, caldria ressaltar dos tipus d'elements. D'una banda els de caràcter temporal com pot ser la valoració de les fortes fluctuacions de tipus d'interès i inflació. I d'altra, els elements de caràcter més permanent com pot ser el desenvolupament de les infraestructures de transport, la globalització dels mercats o la liberalització de la competència al permetre l'entrada de competidors externs.
- Factors políticolegals: arreplegarien tots els factors que conformen el marc institucional d'una economia. Algun d'aquests factors podrien considerar-se també econòmics, per la forta incidència que té sobre els indicadors d'aquell caràcter. Ací, s'introduirien totes les modificacions legislatives que van emanar de l'entrada d'Espanya en la CEE i la seua posterior transformació en la Unió Europea: supressió de barreres aranzelàries, la lliure circulació de mercaderies, persones i capitals, l'adopció de la moneda única o el canvi de les condicions de contractació laboral.
- Factors socioculturals: arreplegarien les variables d'índole social o cultural que afecten les empreses d'un país. Aquests factors són rellevants en la mesura que incideixen en l'estructura i tipus de consum i en la qualificació i disponibilitat de la força laboral. En el nostre cas destacaríem els canvis en els gustos de les persones respecte a la manera de viatjar, la informació que es requereix sobre el producte i l'augment del nombre d'immigrants amb diferents procedències.
- Factors tecnològics: arreplegaria les infraestructures i coneixements tecnològics d'un país. Ací cal ressaltar la importància de les infraestructures de les tecnologies de la informació en el sector que ens ocupa.

Encara que aquests elements conformen l'entorn general, no afecten totes les empreses per igual. Per això, cada empresa ha d'analitzar-los i valorar-los de forma particular. Així, per a algunes empreses, la incidència potencial d'un determinat factor sobre el resultat pot ser positiva, per la qual cosa es diu que aquest factor és una oportunitat. Si per contra la incidència

és negativa, parlarem d'una amenaça. En el nostre cas, la empresa ha fet els canvis pertinents perquè aquests elements siguin vistos com a oportunitats.

## **2. Indique les forces de l'entorn específic que afecten HOSA i OH&R**

L'entorn específic o competitiu de l'empresa està compost per tots aquells elements externs que poden incidir de manera directa i rellevant sobre els seus resultats. Per tant, depèn de l'activitat exercida per aquesta. Per a analitzar l'entorn específic de l'empresa recorrerem al model de les cinc forces competitives de Porter (1980).

La valoració de les forces de l'entorn específic d'HOSA i d'OH&R és:

### **- Proveïdors**

HOSA:

Tots els *inputs* eren subministrats per empreses i persones de les zones on s'exercia l'activitat. El poder de negociació d'aquests proveïdors és baix ja que el seu grau de concentració és reduït, és fàcil trobar substituïts, els proveïdors no tenen rellevància per a l'empresa i tampoc estan diferenciats.

OH&R:

En aquest cas, encara que no s'identifiquen els proveïdors de forma particular, sí que podem deduir que el seu poder està limitat a causa de la grandària i de la integració vertical cap arrere que ha dut a terme l'empresa.

### **- Competidors**

HOSA:

No en té.

H&R:

Altres grans cadenes hoteleres. Ací, el grau de diferenciació i l'escàs nombre de competidors poden atenuar la competència.

### **- Competidors potencials**

HOSA:

És un mercat en fase inicial, amb poques barreres d'entrada i amb grans perspectives de rendiment. Per tant, és fàcil que altres empreses es vegin interessades a entrar en el negoci. D'altra banda, la reacció d'HOSA no es preveu bel·ligerant. A pesar que l'entrada és fàcil, els possibles competidors no es valoren com una amenaça ja que hi ha mercat per a tots.

OH&R:

En aquest cas, les barreres d'entrada sí que són importants. Tinga's en compte que per la seua dimensió HO&R, probablement haja aconseguit economies d'escala. D'altra banda, els productes de l'empresa es troben diferenciats, es té accés privilegiat als canals de distribució i les inversions d'entrada són molt elevades. Per tant, l'amenaça d'entrada és prou limitada.

### **- Productes substituïts**

HOSA i OH&R:

En el cas no es fa menció d'aquest extrem. No obstant això, caldria valorar productes alternatius que cobrisquen les mateixes o semblants necessitats. És a dir, caldria valorar el grau de substitució i els preus relatius d'altres alternatives que pogueren interessar al seu públic objectiu.

#### **- Clients**

HOSA:

En aquest cas, la venda del producte es fa al consumidor final que, per les seues característiques, fixa les regles del joc. Per tant, tenen gran poder.

OH&R:

Ací, la identificació del client és molt més difícil, ja que no coincideix sempre amb el consumidor final. Part dels productes són col·locats a operadors turístics que, a més, són empreses del grup. Per això, cal qüestionar el poder de negociació del client.

### **3. Comente l'evolució de la incertesa en esta empresa**

La incertesa fa referència al grau de coneixement que es té dels factors que formen l'entorn. Per això, per a determinar el grau d'incertesa que afecta una activitat s'analitza bàsicament dos variables:

- La volatilitat: que ens donarà informació sobre la previsibilitat dels canvis en els elements que formen l'entorn.
- La complexitat: que ens revelarà la intel·ligibilitat de l'entorn.

A la vista de la informació disponible, la incertesa de l'entorn de partir de la dècada dels vuitanta ha augmentat pel fet que és major la dificultat per a predir l'evolució de cada element de l'entorn, tant general com específic, i perquè ha augmentat el nombre d'elements a considerar i els coneixements necessaris per a entendre'ls. No obstant això, no podria catalogar-se com a turbulent, ja que la volatilitat, encara que ha augmentat, està dins de límits acceptables per a l'empresa (incertesa mitjana).

### **4. En quin tipus d'enfocament de responsabilitat social enquadria l'empresa en l'actualitat? Compare-la amb la del passat**

La responsabilitat social de l'empresa aglutina el compromís ètic de l'empresa amb aquells amb què es relaciona. En un principi el compromís de l'empresa es limitava al desenvolupament eficient de la seua activitat amb la finalitat de maximitzar el seu benefici. D'aquesta manera no solament no presta una atenció convenient a empleats i proveïdors, per posar un exemple, sinó que a més incorre en actuacions que podrien fregar la il·legalitat com és el cas d'invitaciones a polítics a fi d'obtenir algun benefici. Per això, en un principi podríem enquadrar l'empresa dins de l'enfocament de responsabilitat social que hem denominat negatiu.

A partir de la constitució d'OH&R tot canvia. Es pretén cotitzar en borsa i això exigeix tenir una imatge "agradable" de cara a l'inversor. Per això, l'empresa assumeix determinats valors que pressuposa que comparteixen els grups d'interès que la rodegen. D'aquesta manera, no solament es pretén vendre més, sinó que s'atrauen possibles inversors. Des d'aquesta

perspectiva, podríem enquadrar l'empresa dins de l'enfocament de responsabilitat social denominat favorable.