

## TEMA-2-DIRECCION-ESTRATEGICA-DE...



**DADEUGR**



**Dirección Estratégica I**



**5º Doble Grado en Administración y Dirección de Empresas y Derecho**



**Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
Universidad de Granada**



**10 % dto Mac**      **5 % dto iPad**

**Superportátil. Superpotencia  
para tus estudios.**

Precios especiales para estudiantes y profesores.

Con cualquier Mac o iPad  
Microsoft 365 incluido.



**Rossellimac**

Tu especialista en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

# Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

Precios especiales para estudiantes y profesores.



10%  
dto  
Mac  
5%  
dto  
iPad



Con cualquier  
Mac o iPad  
Microsoft 365  
incluido.

## TEMA 2: EXPECTATIVAS Y PROPÓSITOS

### 1. INTRODUCCIÓN: EXPECTATIVAS Y PROPÓSITOS.

Al comenzar el proceso de dirección estratégica hay que plantearse qué propósito queremos alcanzar, es decir cuál es la razón que guiará todas nuestras decisiones. Tras ello, hay que plantearse quién debe determinar este propósito, por lo que intentamos identificar y analizar las expectativas de los stakeholders... La estrategia está relacionada con lo que las personas esperan lograr de una organización y, por tanto, la influencia que pueden tener éstos sobre los propósitos de la organización.

En función de estas expectativas la empresa fijará: misión, visión, valores y objetivos, que influirán todo el proceso de dirección estratégica. Fijar un propósito es indispensable para poder adoptar buenas decisiones estratégicas y para controlar que se alcanza lo deseado.

Para fijar un propósito hay que abordar **distintas cuestiones**:

- Gobierno corporativo y marco institucional en el que se mueve la organización: a quién debe servir la empresa y qué mecanismos existen para identificar los propósitos y salvaguardarlos. Tiene que ver con el reparto de poder, la toma de decisiones y las responsabilidades de los ejecutivos frente a los beneficiarios del proceso de dirección estratégica (tradicionalmente los propietarios). Son las expectativas formales de las organizaciones.
- Partes interesadas (stakeholders): a quién sirve de facto (de hecho) la empresa. Los stakeholders tienen también un gran interés en las actividades de la empresa y algunos de ellos pueden tener un gran poder para influir en la empresa, por lo que también es importante conocer sus expectativas y saber cuándo es vital tenerlas en cuenta.
- Ética individual y responsabilidad social corporativa (RSC): qué propósito debería perseguir la empresa. Es decir, saber las expectativas que tienen la sociedad en su conjunto a las que debería atender la empresa.
- Contexto: qué propósito sirve de facto la empresa. Es decir, saber cuáles son los propósitos que reciben prioridad sobre los demás. Esto es el contexto cultural o red cultural (las expectativas son influidas por la propia historia y experiencia organizativa, siendo importante distinguir dentro de ella entre culturas nacionales o subculturas).

La empresa ha de ser capaz de expresar este propósito que fija y comunicarlo al exterior a través de la misión, la visión y los valores de la empresa.

### 2. GOBIERNO CORPORATIVO Y PROPÓSITO DE EMPRESA.

Necesitamos conocer cuáles son las expectativas y propósitos y mecanismos para salvaguardarlos (mecanismos de supervisión y control). Las personas legitimadas para establecer el rumbo de la empresa, como sus propietarios, en muchas ocasiones no son quienes toman las decisiones, con frecuencia encontramos DESVIACIONES. Esto es así porque hay veces en las que los ejecutivos al frente de la empresa buscan satisfacer sus propios intereses en vez de los de los propietarios.

**Rossellimac**

Tu especialista  
en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

WUOLAH

El gobierno corporativo describe a quién debe servir la empresa y cómo se toman decisiones sobre los propósitos y prioridades de la misma. Esto hace referencia a cómo debería ser el reparto de poder en la empresa y a cómo debería funcionar la empresa.

### **CADENA DE GOBIERNO:**

¿A quién debería servir la empresa? ¿Quién debería fijar esos propósitos? EVOLUCIÓN EMPRESA:

- 1) Una persona crea una empresa, siendo un pequeño negocio con su ahorro personal, tomando él las decisiones.
- 2) El negocio prospera, necesita capital para nuevas inversiones e invita a un familiar o inversor privado a invertir en la empresa, por lo que hay más propietarios. Éstos pueden ser ajenos al día a día de la empresa o involucrarse más activamente. El emprendedor/fundador hay ocasiones en las que seguiría como líder de la toma de decisiones, velando por los intereses de los propietarios. También puede ser que esta persona necesite asistencia profesional para dirigir la empresa: un equipo de profesionales que conocen el campo y pueden tomar decisiones en el día a día de la empresa, aún bajo la dirección del fundador y como empleados contratados para generar valor para el equipo de propietarios.
- 3) Si la empresa sigue teniendo éxito puede llegar a cumplir los requisitos para hacer una oferta pública inicial y empezar a vender acciones en un mercado secundario. El motivo principal suele ser la necesidad de aumentar el capital social para financiar el crecimiento de la empresa. Aquí aparecen los accionistas, ante los que los propietarios tendrán que responder. Además crecería la necesidad de profesionales al frente de la organización, contratando por ello a un equipo de ejecutivos, estando al frente de todos ellos el DIRECTOR EJECUTIVO (CEO). Aquí no está tan claro cómo se toman las decisiones ya que hay un gran número de propietarios teniendo cada uno unos intereses diferentes: especulativos, horizontes de inversión a l/p... Para poder conocer el propósito de todos los propietarios – hay un Órgano Societario que reúne a todos los accionistas (acciones cotizadas), que es la JUNTA DE ACCIONISTAS, pero no es operativo ya que por su gran tamaño y sus pocas reuniones tiene pocas posibilidades de tomar decisiones. En su lugar, lo que hacen los accionistas es delegar en unos representantes, que son los miembros del **CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**. Éstos son los que deberían establecer el propósito de la empresa en nombre de los propietarios a los que representa. Los propietarios también tendrían que responder ante estas instituciones. Al frente de este consejo está su presidente, que en muchas ocasiones coincide con el CEO. Hoy en día se compone de dos tipos de consejeros:
  - Consejeros externos: a su vez se dividen en:
    - o Independientes.
    - o Dominicales (grandes bloques accionariales).
  - Consejeros ejecutivos: además de estar en el consejo de administración están en el equipo de profesionales que dirigen la empresa.

Hoy en día se complica aún más ya que hay ocasiones en las que los propietarios del capital no invierten directamente en la empresa, invirtiendo en fondos de pensiones (fideicomisos) y otras

# Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

Precios especiales para estudiantes y profesores.



**10%  
dto** Mac

**5%  
dto** iPad

Con cualquier Mac o iPad  
**Microsoft 365 incluido.**



Escanea el QR  
para saber más.

## Rossellimac

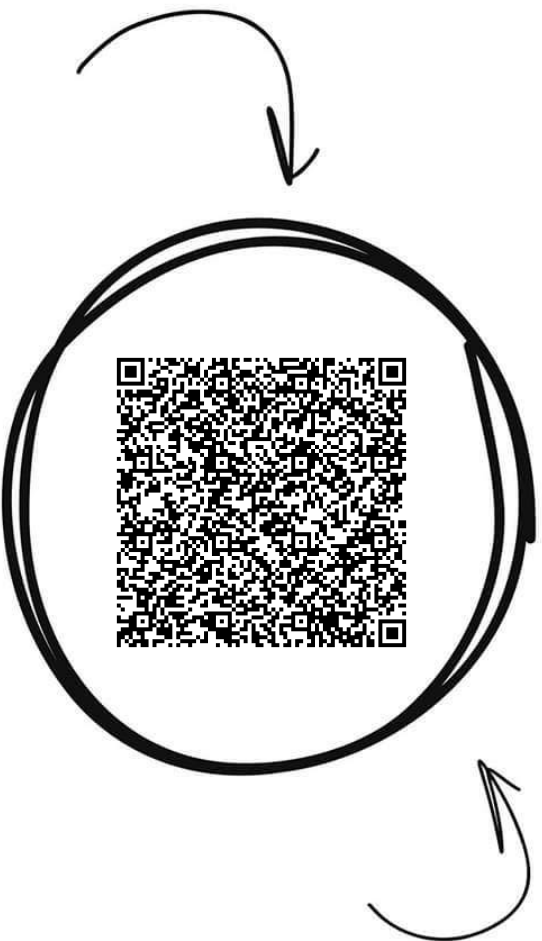
Tu especialista en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

## Dirección Estratégica I



**Comparte estos flyers en tu clase y consigue más dinero y recompensas**



**Banco de apuntes de la**

**WUOLAH**

**1**

Imprime esta hoja

**2**

Recorta por la mitad

**3**

Coloca en un lugar visible para que tus compis puedan escanar y acceder a apuntes

**4**

Llévate dinero por cada descarga de los documentos descargados a través de tu QR





instituciones de inversión que están controlados por gestores de fondos. Son éstos los que supervisarían la labor del consejo de administración.

Cuando se separa la propiedad y el control directivo de las organizaciones, hay que operar en la gran mayoría de las veces dentro de una **jerarquía o cadena de gobierno**. Ésta está formada por grupos que influyen en la determinación de los propósitos y expectativas de la organización, siendo así porque son propietarios o directivos. Ésta sirve para saber la forma de influir de estos grupos.

Según la TEORÍA DE LA AGENCIA cada vez que existe una situación en la que el “principal” delega la autoridad de la toma de decisiones en otra persona o grupo de personas a los que se les denomina “agentes” puede producirse un **conflicto de agencias** que se produce porque cada agente puede tener intereses distintos a los de los principales a los que sirve. La información que tiene el principal con la que evalúa si la toma de decisiones es acorde a sus propios intereses es muy importante. Por ello se pone un gran acento en la divulgación de información para tratar de reducir las asimetrías de información (que no sea la misma la información que tiene el principal que la que tiene el agente).

El problema es que en muchas ocasiones esta cadena ha funcionado de manera imperfecta, por la desigual distribución del poder entre los distintos “jugadores” y porque los agentes no han actuado en beneficio de los beneficiarios, sino buscando alcanzar sus propios intereses. Uno de los casos más famosos es el de la empresa ENRON, que entró en bancarrota por tener comportamientos fraudulentos. Era una empresa de energía con sede en Houston, Texas (EEUU) constituida en 1985 por la fusión de dos empresas previas. Entre 1996 y 2000 era considerada la empresa más innovadora de los EEUU. En 2000 se encontraba en la lista de los 100 mejores empleadores (según Fortune) y a mediados de 2001 empleaba cerca de 21.000 personas. Resultó ser el fraude empresarial más grande de la historia, solicitando protección por bancarrota en EEUU y Europa, lo que dio lugar a la creación de los códigos de buen gobierno en todo el mundo. En España está vigente el código de buen gobierno de las sociedades cotizadas de 2015, que fue revisado en el año 2020. En los códigos de buen gobierno podemos encontrar:

Recomendaciones sobre los consejos de administración (independencia del consejo, cualificación del consejo, tiempo...).

Recomendaciones sobre divulgación de información.

Recomendaciones sobre retribuciones.

Respecto al **papel del consejo de administración en la estrategia de la empresa** hay que tener presente que en cada región encontramos pautas distintas de propiedad. P.EJ: EEUU y UK suele estar muy distribuido en accionistas, dando lugar a un mayor poder en manos de los directivos. La creciente proliferación de los fondos institucionales y de pensiones está cambiando esta situación, ya que aumenta el poder de éstos intermediarios. En Europa es común que el capital esté menos distribuido y que estén liderados por una familia de fundadores o por instituciones financieras, por lo que tienen mayor poder, teniendo menor poder los ejecutivos. Por estas diferencias, el consejo de administración puede participar en la empresa de distintas formas:

- 1) El consejo de administración tiene la responsabilidad última para establecer los propósitos de la empresa, pero puede delegar la dirección estratégica en el equipo directivo y simplemente recibir las propuestas y autorizarlas o no. Así tendría un papel de mero control y de salvaguarda para que se garanticen los propósitos de los beneficiarios.

- 2) También puede tener un papel más activo, colaborando activamente en el proceso de dirección estratégica. ACTUALMENTE SE HA HECHO MÁS INCAPIÉ en este caso. Para ello es necesario asegurar que los consejeros sean independientes de la dirección estratégica (papel importante de los consejeros no ejecutivos), que tengan tiempo suficiente y conocimiento específico e información.

### 3. EXPECTATIVAS DE LAS PARTES INTERESADAS.

Las partes interesadas son las personas a las que afecta empresa y que afectan a la empresa, pudiendo influir sus expectativas (que son muy diversas, pudiendo entrar en conflicto) fuertemente en la dirección estratégica de la empresa. “Son grupos o individuos que dependen de una organización para alcanzar sus propias metas y de quien depende, a su vez, la organización”. Es muy importante estudiar las distintas herramientas para priorizar y gestionar las expectativas de las partes interesadas en el diseño de la estrategia. LOS AUTORES DISTINGUEN ENTRE:

- **Partes interesadas dentro de las organizaciones:** directivos, empleados...
- **Partes interesadas externas:** hay tres tipos dependiendo de cómo pueden influir sobre el éxito o fracaso de la estrategia (según la naturaleza de su relación con la organización):
  - o Entorno del mercado: tienen una relación económica con la organización, siendo proveedores, competidores, distribuidores, accionistas y cadena de gobierno.
  - o Entorno sociopolítico: influirán en la legitimidad político-social de la estrategia (¿cómo está aceptada la empresa?), siendo responsables políticos, legisladores, agencias gubernamentales...
  - o Entorno tecnológico: influyen en la difusión de las nuevas tecnologías y la adopción de las normas de la industria. Son agencias de certificación, propietarios de las tecnologías...

La importancia de cada grupo en el éxito o fracaso de la estrategia depende de cada situación. Por ejemplo, si tenemos una estrategia de introducción de un nuevo producto, las partes interesadas del entorno tecnológico pueden tener una importancia vital.

Para ser capaces de entender el contexto en el que se va a desarrollar una estrategia individual la matriz de poder/interés puede ser de gran utilidad. Nos ayuda a clarificar a qué grupos de interés debemos prestarles mayor atención. Ésta indica el tipo de relaciones que se pueden establecer con las partes interesadas utilizando cuatro cuadrantes en función de dos dimensiones; 1 – **interés** en respaldar u oponerse a una determinada estrategia, que puede ser bajo o alto. 2 – **poder**, capacidad para persuadir, inducir o coaccionar a otros para seguir cursos de acción, que puede ser bajo o alto. PODEMOS ENCONTRAR:

- 1) JUGADORES CLAVE – **cuadrante D**; partes interesadas que tienen un grado de interés y un poder alto – es muy importante que las estrategias sean aceptadas por ellos ya que son los principales bloqueadores o facilitadores de las estrategias, a los que se tendría que atender con actividades persuasivas o de negociación.

# Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

Precios especiales para estudiantes y profesores.



- 2) **Cuadrante C**; partes interesadas con poder alto, pero un bajo grado de interés – estas partes interesadas suelen ser pasivas, pero si se descuidan pueden pasar a encontrarse en el segmento D, creando graves problemas para el éxito de la empresa. P.ej: grandes accionistas. Es importante mantenerlos satisfechos, con un determinado nivel de dividendos o pueden convertirse en stakeholders activos que bloqueen la estrategia.

Si una estrategia puede causar graves problemas de rentabilidad este grupo podría movilizarse, p.ej.: abandonando la empresa y creando una gran inestabilidad financiera, lo que puede comprometer la supervivencia de la empresa.

- 3) **Cuadrante B**; son aquellos que tienen un fuerte interés pero un bajo poder. Son por ejemplo, los grupos de la comunidad. Estas partes pueden ver cubiertas sus expectativas siendo informados y pueden actuar como fuertes aliados para determinadas estrategias. Por ejemplo, los informes de sostenibilidad y de responsabilidad social corporativa que cada vez se publican con más frecuencia y con más detalle para informar a la sociedad en general del impacto de las actividades de la empresa servirían para informarlos.
- 4) **Cuadrante A**; aquí están aquellas partes interesadas que no tienen ni poder ni interés, y que requieren un esfuerzo mínimo. La empresa los usa sobre todo para entender el contexto en el que se desarrollará la estrategia.



La empresa puede utilizar este instrumento para entender el contexto en el que se desarrollará una determinada estrategia y dirigir sus esfuerzos para hacer aceptables las estrategias para las diferentes partes interesadas según su posición en la matriz interés/poder. También sirve para saber si es deseable y/o factible volver a posicionar algunas partes interesadas.

El **poder** es el mecanismo por el que las expectativas influyen en los propósitos y estrategias. Éste se reparte de forma desigual entre las diversas partes interesadas

10%  
dto

Mac

5%  
dto

iPad



Con cualquier  
Mac o iPad  
Microsoft 365  
incluido.

**Rossellimac**

Tu especialista  
en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

WUOLAH



Fuentes de poder	
Dentro de las organizaciones	Para las partes interesadas externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Jerarquía (poder formal), por ejemplo, toma de decisiones autocrática</li> <li>● Influencias (poder informal), por ejemplo, liderazgo carismático</li> <li>● Control de los recursos estratégicos, por ejemplo, productos estratégicos</li> <li>● Posesión de conocimientos y habilidades, por ejemplo, especialistas en informática</li> <li>● Control del entorno humano, por ejemplo, habilidades de negociación</li> <li>● Participación en la aplicación de la estrategia, por ejemplo, disfrutando de libertad en la toma de decisiones</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Control de los recursos estratégicos, por ejemplo, materiales, mano de obra, dinero</li> <li>● Participación en la aplicación de la estrategia, por ejemplo, tiendas de distribución, agentes</li> <li>● Posesión de conocimientos o habilidades, por ejemplo, subcontratistas, socios</li> <li>● Mediante vínculos internos, por ejemplo, influencia informal</li> </ul>

Indicadores de poder	
Dentro de las organizaciones	Para las partes interesadas externas
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estatus</li> <li>● Control de los recursos</li> <li>● Representación</li> <li>● Símbolos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Estatus</li> <li>● Dependencia de los recursos</li> <li>● Acuerdos de negociación</li> <li>● Símbolos</li> </ul>

La importancia relativa de estas fuentes de poder variará con el tiempo. Los grandes cambios en el entorno empresarial pueden alterar drásticamente el equilibrio de poder entre las organizaciones y sus partes interesadas.

Resulta útil buscar indicadores de poder, que son señales visibles de que las partes interesadas han sido capaces de explotar una o más fuentes de poder. Hay 4: status del individuo o grupo, control de los recursos, representación de los cargos de poder y los símbolos de poder.

Un solo indicador no desvela la estructura de poder dentro de la empresa, pero al fijarse en los cuatro puede comprenderse qué individuos o grupos parecen tener poder en función de esta serie de medidas.

Si analizamos el poder de las partes interesadas externas también es útil:

- El status de una parte interesada externa puede inferirse de la velocidad con la que le responde la empresa.
- La dependencia de los recursos en cuanto al tamaño relativo de la participación en el capital o préstamos, proporción de la facturación con un único cliente en particular, etc.
- Los símbolos son también pistas sobre el poder, como cuando el equipo directivo agasaja a un cliente o proveedor.

#### 4. ÉTICA EMPRESARIAL Y RESPONSABILIDAD SOCIAL.

En el ámbito de la ética empresarial se pueden distinguir tres niveles:

- A nivel macro encontramos la “**postura ética general**”, que se basa en ¿cuál es el papel de la empresa en la sociedad? hace referencia al grado en el que una organización superará sus obligaciones mínimas respecto a sus partes interesadas y al conjunto de la sociedad. La postura ética general de una organización hace referencia al grado en el que una organización superará sus obligaciones mínimas respecto a sus partes interesadas y al conjunto de la sociedad. Los directivos tienen que comprender los factores que influyen sobre estas expectativas de la sociedad respecto a las organizaciones, sobre todo en lo relativo al papel de inclusión o exclusión que deben tener en cuanto a los intereses de las diversas partes interesadas.
- Dentro de ese marco macro, la **responsabilidad social de la empresa (RSC)**. Aquí acotamos las actuaciones específicas de la empresa para atender las cuestiones de los stakeholders. Va más allá de las leyes. Es algo voluntario de la empresa.
- Desde el punto de vista individual, hace referencia al **comportamiento ético de los individuos** que conforman la empresa.

La **POSTURA ÉTICA DE LA EMPRESA** es el grado en que una organización superará sus obligaciones mínimas con sus partes interesadas y la sociedad en su conjunto. Hay muchas formas diferentes de afrontar esto, destacando cuatro estereotipos, yendo desde “expectativas accionistas” (una posición más restrictiva) hasta “más expectativas de partes interesadas” (menos restrictiva):

- La empresa sirve a los intereses a corto plazo de los accionistas – la empresa sólo quiere maximizar el valor de la acción. Piensan que es responsabilidad del gobierno hacer leyes limitadoras que la sociedad decida imponer a los negocios, satisfaciendo la empresa estas obligaciones mínimas.
- La empresa sirve a los intereses a largo plazo de los accionistas – atiende a más stakeholders ya que esto sería beneficioso a largo plazo también para el accionista. La acción social se justifica con que la reputación de la empresa es importante para su éxito financiero a largo plazo.
- Múltiples obligaciones ante las partes interesadas – se basa en que los intereses y expectativas de los distintos stakeholders deberían incorporarse más en los propósitos de la organización y sus estrategias, siendo el principal reto de la empresa: ¿cómo articular los distintos stakeholders?
- La empresa conformadora de la sociedad – se considera que la empresa puede ser un instrumento importante para obtener una sociedad mejor, quitando mucha importancia a la parte financiera de la empresa.

Los **OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE Y LA EMPRESA** son unos objetivos creados en 2015, con el objetivo de revisarlos en 2030 (agenda 2030), siendo creados por la ONU, basándose en querer erradicar la pobreza, el hambre en el mundo, apostando por la igualdad, la educación de calidad... Éstos dan mucha importancia a la empresa tanto en su culpabilidad de algunos problemas, como en la capacidad que puede tener para ayudar al cambio.

La **RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LA EMPRESA** se ocupa de la forma específica en la que la empresa supera sus obligaciones mínimas respecto a las partes interesadas y el gobierno

corporativo, incluyendo consideraciones sobre cómo reconciliar las demandas en conflicto respecto de las distintas partes interesadas. ¿Cómo va más allá de la ley?

Actualmente hay una demanda creciente de la comunicación por parte de la empresa de su RSC. Se está intentando que sea cada vez más transparente. Hay posibles enfoques para comunicar y certificar la información:

- Global Reporting Iniciativa, GRI.
- Certificación EMAS.
- Certificación ISO 26000.
- Global Compact de Naciones Unidas.

En Europa además existe un informe de gestión no financiero que es obligatorio para empresas europeas de gran tamaño desde 2019 (Directiva 2014/95/EU del Parlamento Europeo). Es un informe con información relativa, por lo menos, a cuestiones medioambientales y sociales, al personal, al respeto de los derechos humanos y a la lucha contra la corrupción y el soborno. Éste debe ser aprobado por la Junta General de Accionistas.

Respecto al **PAPEL DE LOS INDIVIDUOS Y DE LOS DIRECTIVOS**, encontramos la **ÉTICA INDIVIDUAL**. En ocasiones las decisiones empresariales plantean dilemas difíciles para los individuos y los directivos de las organizaciones.

Los directivos suelen tener información y canales de influencia a los que no pueden acceder muchas partes interesadas, por lo que tienen poder para influir sobre las expectativas de otras partes interesadas. Este poder conlleva la responsabilidad ética de comportarse con integridad. Como el desarrollo de la estrategia puede ser un proceso muy político, los directivos pueden encontrar dificultades para imponer y mantener esta posición de integridad, anteponiendo en ocasiones sus propios intereses a los de los demás. Por ello aparecen los **CÓDIGOS DE CONDUCTA**, en los que se establece ¿qué está bien y qué mal?, dependiendo esto mucho de la cultura de la sociedad en la que se encuentre la empresa.

## **5. COMUNICACIÓN DE LOS PROPÓSITOS DE LA EMPRESA: VALORES, MISIÓN Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.**

Tener los propósitos claros y comunicarlos bien puede ser un gran instrumento para la empresa. Los instrumentos para declarar los propósitos de la empresa son:

- **VALORES NUCLEARES / CORPORATIVOS:** son principios que guían las acciones de la empresa- Es necesario que la empresa sea muy coherente, ha de demostrar que aplica en la práctica esos valores.
- **MISIÓN Y VISIÓN:** la declaración de la misión es una declaración de la dirección y el propósito general de la empresa, es decir, la razón de ser. La visión es una idea más de futuro. Según unos autores la mayoría de las empresas dicen enunciados vagos de tintes generales respecto a la declaración de la misión. Otros en cambio, dicen que las misiones bien planteadas son la guía, la inspiración para toda la empresa (aporte colectivo, conectada con la evaluación, autenticidad/consistencia).
- **OBJETIVOS:** declaraciones de resultados concretos que se pretenden conseguir. Suelen expresarse en términos financieros (incremento en el pago de dividendos...),

# Superportátil. Superpotencia para tus estudios.

Precios especiales para estudiantes y profesores.



**10 %**  
dto  
**Mac**

**5 %**  
dto  
**iPad**



Con cualquier  
Mac o iPad  
Microsoft 365  
incluido.

pero también puede ser expresados en términos de mercado o estratégicos (tener marcas más conocidas...). Los objetivos han de ser:

- o Medibles y cuantificables. Aunque puede ser positivo tener un objetivo que sea difícilmente medible y cuantificable, como por ejemplo “ser líder en tecnología”.
- o Expresados en cascada a diferentes niveles jerárquicos: definir un conjunto de objetivos detallados para cada nivel de jerarquía.
- o Objetivos de corto y largo plazo.

**Rossellimac**

Tu especialista  
en Apple.

Descuento de 10% en MacBook Pro, iMac y Mac Studio y descuento de 5% en iPad para estudiantes y profesores mayores de 18 años. Oferta válida hasta el 24/9/2023. Microsoft 365 Personal (Valorado en 69€) incluido con la compra de cualquier Mac o iPad.

**WUOLAH**