

JuanRSTema2Expectativasypropsito...



rsjrs



Dirección Estratégica de la Empresa I



3º Grado en Administración y Dirección de Empresas



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



**Que no te escriban poemas de amor
cuando terminen la carrera**



*(a nosotros por
suerte nos pasa)*

WUOLAH

WUOLAH

Oh Wuolah wuolithah
Tu que eres tan bonita

Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

- **Gobierno corporativo** ⇒ Propietarios de la empresa → Tenemos que alcanzar sus intereses.

Los propietarios de la empresa son aquellos que han puesto su capital para la constitución de la empresa. Son sus intereses los que hay que buscar que se satisfagan al elaborar la estrategia. En empresas pequeñas, los propietarios suelen ser quienes toman las decisiones de la empresa.

En este caso, se unen los papeles de propiedad y dirección.

En el caso contrario, los beneficiarios o accionistas, delegarán en los directivos las funciones de dirección de la empresa, separando por tanto la propiedad y dirección. Esta delegación es lo que se conoce como relaciones de agencia. La teoría de la agencia habla sobre la autoridad de la toma de decisiones. De esta relación surgen 2 problemas que podrían llevar a que los directivos no obren siguiendo los objetivos de los accionistas:

1. Intereses divergentes (Principal vs Agente).
2. Asimetría de información.

A medida que incluimos niveles (órganos) entre los accionistas y los directivos, los problemas resultantes de su relación se agravarán, pues todos estos órganos (que conforman la cadena de gobierno corporativo → aquellos grupos que influyen en la especificación de los objetivos de la empresa, al ser propietarios o directivos) tendrán intereses diversos.

- **Ética RSC** ⇒ Hasta qué punto la empresa se quiere comprometer con la mejora de la sociedad que le rodea.
- **Partes interesadas** ⇒ Grupos a los que afectarán nuestras decisiones. Hay grupos con más poder que otros y que afectarán en mayor medida a nuestras decisiones.
- **Contexto** ⇒ Cultura en la que se mueve la empresa.

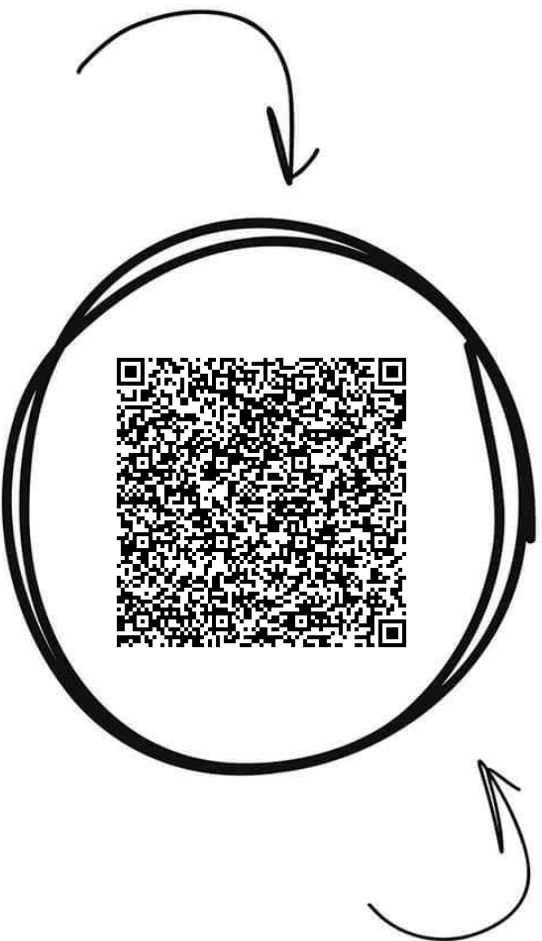
2. Gobierno corporativo y propósito de la empresa

**Que no te escriban poemas de amor
cuando terminen la carrera ▶▶▶▶▶▶▶▶**
(a nosotros por suerte nos pasa) 😊



WUOLAH

Dirección Estratégica de la...



Banco de apuntes de la

WUOLAH



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

- 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



Hay órganos dentro de la empresa que buscan hacer prevalecer los objetivos e intereses de los propietarios. La búsqueda de estos objetivos llevará a elegir e implantar diferentes estrategias en la empresa.

▼ Concepto de gobierno corporativo

Describe a quién debe servir la empresa y cómo se toman las decisiones sobre los propósitos y prioridades de la misma. Se relaciona con el reparto de poder en la empresa y cómo debería funcionar en la empresa mediante mecanismos que ayuden a alcanzar y salvaguardar esos propósitos.

▼ ¿Cómo se distribuye el poder en la empresa?

En la creación de un negocio, hay un emprendedor o fundador que es el propietario directivo, que necesitará del apoyo de otros propietarios para aportar, entre otras cosas, capital. Necesitará también la ayuda de profesionales y directivos que permitan el desarrollo de la actividad de la empresa.

Si esta crece, puede que entren más propietarios (accionistas o beneficiarios) y, entre los directivos, se escogerán directores ejecutivos (CEO).

Los intereses de los propietarios serán protegidos por un Consejo de Administración, teniendo al frente, en muchas ocasiones, al CEO.

• ***Ideas importantes:***

- El gobierno corporativo establece los mecanismos para identificar las expectativas y propósitos que debe perseguir la empresa y salvaguardarlos.
- Tradicionalmente estos mecanismos buscaban reducir problemas de agencia (derivados de la separación entre la propiedad y control).
- Hoy día, proliferan códigos de buen gobierno en todo el mundo para el buen funcionamiento de la empresa.
- El papel del consejo de administración en la determinación de la estrategia depende de cada contexto aunque cada vez se apoya más un papel activo.

1. **Junta General de Accionistas**

En ella están representados los socios. Es un órgano que convoca a todos los propietarios. Se reúne, al menos, 1 vez al año. Aprueban las cuentas.

2. **Miembros del Consejo de Administración**

El papel del consejo de administración es mayor o menor en función del país y contexto. En algunos casos, el consejo de admin. delega en el equipo directivo, recibiendo propuestas y autorizando acciones y, en otras, el consejo de admin. colabora activamente con el equipo directivo en el diseño de la estrategia.

- *Responsabilidades:*

- Estratégica ⇒ Deciden sobre la estrategia de la empresa. Orientan las decisiones que se tomarán.
- Vigilancia ⇒ Velan por que los directivos tomen decisiones en la línea de los objetivos de los propietarios. Vigilan al resto de directivos de la empresa.
- Comunicación ⇒ Sirven de unión entre los directivos y los propietarios.

- *Composición:*

- Internos ⇒ Son a su vez directivos de la empresa. Ocupan un cargo directivo.
- Externos ⇒
 - **Dominicales** ⇒ Representan a determinados accionistas. Velan por los intereses de determinados accionistas.
 - **Independientes** ⇒ No representan a ningún tipo de socio, por lo que velan por los intereses del resto de accionistas minoritarios. Suelen tener amplios conocimientos en la administración de empresas o en el sector concreto, por lo que son importantes a la hora de tomar decisiones para el futuro de la empresa.

3. Comité ejecutivo

De todo el consejo de administración, se elijen a unos cuantos que se encargan, por ejemplo de la gestión de la empresa, de la responsabilidad estratégica, de las auditorías, etc. Son grupos de trabajo que se centran en aspectos concretos.

Regulación del Gobierno Corporativo:

- Normas de obligado cumplimiento ⇒ Ley de sociedades de capital.
- Recomendaciones ⇒ Códigos de Buen Gobierno
 - Se aplican a sociedades que cotizan en Bolsa.
 - Voluntariedad, sujeta al principio de "cumplir o explicar". Informe Anual de Gobierno Corporativo → Presentado en la CNMV, diciendo si cumplen o no estas recomendaciones y, en el caso negativo, explicar el por qué.

WUOLAH

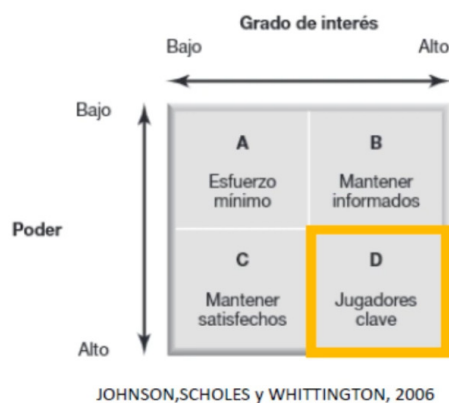
Oh Wuolah wuolithah
Tu que eres tan bonita

- Reservados todos los derechos. No se permite la explotación económica ni la transformación de esta obra. Queda permitida la impresión en su totalidad.

Mapa de partes interesadas:

Tenemos que pensar los factores que debemos tener en cuenta para distinguir entre la importancia de los distintos grupos de interés en la empresa. Para ello valoraremos el grado de interés (en respaldar u oponerse a una determinada estrategia) y el poder de estos grupos (capacidad de persuadir, inducir o coercer a otros para seguir cursos de acción).

- Bajo interés y bajo poder → Esfuerzo mínimo
- Bajo interés y alto poder → Mantener satisfechos
- Alto interés y bajo poder → Mantener informados
- Alto interés y alto poder → Jugadores clave



• Ideas importantes:

- Las partes interesadas son individuos o grupos que dependen de una org y de quien depende, a su vez, la org.
- Las expectativas de las partes interesadas normalmente entran en conflicto entre sí.
- El mapa de las partes interesadas nos ayuda a identificar a cuáles debo prestar más atención en función de su interés y poder.
- El poder es el mecanismo por el que las expectativas influyen en las estrategias.

4. Ética empresarial y responsabilidad social

Ética RSC

¿Qué propósito debería perseguir la empresa?

La empresa debe establecer cuál va a ser su postura ética, hasta qué punto va a desarrollar una ética en detrimento de sus beneficios económicos.

Cuando hablamos de ética empresarial y responsabilidad social de la empresa, podemos distinguir 3 niveles:

- **Macro: Postura ética general** ⇒ Función de la empresa a nivel global.
- **Responsabilidad social de la empresa** ⇒ Hace referencia a las formas específicas (acciones concretas) en las que una organización irá más allá de las obligaciones mínimas establecidas por la ley.
- **Comportamiento de los individuos** ⇒ Las acciones individuales de los miembros de la org.

▼ Macro: Postura ética general

"Grado en el que una org superará las obligaciones mínimas con las partes interesadas y la sociedad en su conjunto". Las distintas orgs adoptan posturas muy diferentes que resumimos en 4 estereotipos, que representan una lista que progresivamente incluye más intereses de las partes interesadas en la estrategia y una mayor gama para evaluarlas.

- | | | | |
|--|--|--|--|
| • La empresa sirva a los intereses a corto plazo de los accionistas. Se cumple con lo mínimo establecido por la ley. | • La empresa sirve a los intereses a largo plazo de los accionistas. Supone que la buena relación con las partes interesadas es beneficioso a largo plazo. | • Múltiples obligaciones ante las partes interesadas. Defiende que los intereses de las partes interesadas deben incorporarse explícitamente en las estrategias de la empresa. | • La empresa conformadora de la sociedad. La empresa debe ayudar a conformar la sociedad y las consideraciones financieras se ven como una limitación. |
|--|--|--|--|

Expectativas accionistas ————— → *Más expectativas de partes interesadas.*

Una vez decidida esa postura, tenemos que ver cómo vamos a materializarlo, a través de la responsabilidad social de la empresa.

Las empresas se mueven cada vez más hacia un comportamiento socialmente más responsable, yendo más allá de lo indicado por la ley. Cabe destacar la importancia de los objetivos de desarrollo sostenible fijados por la ONU.

Ética individual

En ocasiones, las decisiones empresariales plantean dilemas difíciles para los directivos.

Estos suelen tener información y canales de influencia a los que no pueden acceder muchas partes interesadas. Este poder conlleva la responsabilidad ética de comportarse con integridad, lo que se puede llevar a cabo a través de Códigos de conducta, en los que se clarifiquen estas situaciones difíciles.

Contexto

- Cultural ⇒ Donde esté asentada la empresa. Cuando hablamos de cultura nos referimos a los valores aceptados generalmente y compartidos por los miembros de un país o una región concreta. Estos aspectos culturales también afectarán a la toma de decisiones de la organización.

5. Comunicación de los propósitos de la empresa

¿Dónde buscar la información relativa a los propósitos de la empresa?

Todo esto se refleja en la misión y visión de la empresa, donde recogen sus propósitos, objetivos y valores.

La diferencia entre misión y visión está en que misión hace referencia a la razón de ser de la empresa, mientras que la visión se enfoca en el objetivo último de la empresa, su objetivo final.

WUOLAH

Oh Wuolah wuolithah
Tu que eres tan bonita

- WUOLAH
- ⁹

- Declaraciones de resultados concretos que se pretenden conseguir. Pueden ser financieros, de mercado (estratégicos), etc.
- Recomendaciones:
 - Medibles y cuantificables.
 - Expresados en cascada a diferentes niveles jerárquicos.
 - Objetivos de corto y largo plazo.

Responsabilidad Social Corporativa

Informe de gestión no financiero. Obligatorio para empresas europeas de gran tamaño desde 2019, sobre:

- Información relacionada con cuestiones medioambientales.
- Cuestiones sociales y relativas al personal.
- En relación con los derechos humanos.
- Lucha contra la corrupción y el soborno.

Formas específicas en las que una org va más allá de sus obligaciones mínimas definidas por la normativa y el gobierno corporativo, incluyendo consideraciones sobre cómo reconciliar las demandas en conflicto respecto de las distintas partes interesadas.

En este punto distinguimos:

- **Partes interesadas contractuales** ⇒ como proveedores, consumidores o empleados, que están más protegidos por la legislación.
- **Partes interesadas de la comunidad** ⇒ como las comunidades locales, que no reciben el mismo nivel de protección legal y, por tanto, deberían ser quienes recibieran una mayor atención al establecer las políticas de responsabilidad social.

Recoge el **compromiso ético** de la empresa con aquellos con los que actúa regularmente. (empleados, clientes, proveedores, consumidores, comunidades nacionales e internacionales...)

Recoge el conjunto de principios, valores y normas que una empresa establece para guiar el comportamiento de todos sus miembros.

Hoy en día, muchas empresas toman como referencia la Red Pacto Mundial España, donde las empresas que deciden afiliarse, se comprometen a cumplir una serie de principios sociales relacionados con los derechos humanos, normas laborales, medioambiente...

▼ ***Ideas importantes:***

- Existen diferentes estereotipos de postura ética de la empresa según la intensidad con la que se defiende que se deben considerar de las demandas de las partes interesadas.
- La responsabilidad social de la empresa son las formas específicas en las que la empresa supera sus obligaciones mínimas respecto a las partes interesadas y el gobierno corporativo.
- A nivel individual, el poder que tienen los directivos mediante el control de información y los recursos, conlleva la responsabilidad de comportarse con integridad, comportamiento que puede orientarse a través de la publicación de códigos de conducta.