

*A.A. Дмитриева  
БГЭУ(Минск)*

## PROBLEMAS DE DIRECCI6N CORPORATIVA: MEDIOS DE SOLUCIYN

Cualquier situación en la que una o más personas ha delegado la autoridad, a la hora de tomar decisiones a otra u otras personas, puede describirse en términos de relaciones principal-agente. Podemos decir que en cada nivel del organigrama empresarial al delegar autoridad en la toma de decisiones se produce una **relación principal-agente**. Las relaciones entre ambas partes son estudiadas en el marco de la teoría de la agencia, cuyo objetivo es mostrar como las empresas difícilmente se comportan de manera que maximicen su valor. El **agente perfecto** es aquél que toma decisiones sin tener en cuenta sus propias referencias, sino sólo las del principal. Pero en realidad hay una divergencia entre los diferentes intereses de los agentes y de los principales que da lugar a los denominados problemas de agencia. Los problemas de agencia surgen debido a la asimetría de la información, lo que permite que los directivos puedan perseguir objetivos diferentes a los que quisieran sus empleadores. Dicho sistema implica unos costes que, evidentemente, se denominan costes de agencia, cuya consideración es de suma importancia en el proceso de toma de decisiones empresariales.

Los costes de agencia existentes en las relaciones principal-agente pueden clasificarse en tres tipos:

1. Costes de los contratos financieros.

Costes de transacción de formalizar el acuerdo contractual (por ejemplo, los costes de emisión de las obligaciones).

Costes de oportunidad impuestos por las restricciones que excluyen otras decisiones óptimas.

Los incentivos pagados al agente para animarle a actuar en consonancia con los intereses del principal (por ejemplo, bonificaciones en función de los beneficios o de la cotización de las acciones de la empresa).

2. Los costes de seguimiento o control de las acciones del agente.

3. La pérdida de riqueza del principal debida a que el agente persigue objetivos divergentes con relación a los de aquél a pesar del seguimiento al que se le somete.

En bastantes casos el principal no puede observar todo lo que hace el agente y por ello éste último actúa en su propio beneficio (y en perjuicio de aquél) incurriendo en un problema de riesgo moral. Este ocurre cuando el agente destina los recursos financieros a un fin distinto al que pactó con el principal porque sabe que éste es incapaz de descubrirlo. En pura teoría, los directivos trabajan para los propietarios y si aquéllos no actúan en sintonía con los intereses de éstos corren el riesgo de ser despedidos. Pero en la práctica esto no es exactamente así, puesto que los directivos tienen un considerable control sobre la empresa y sus activos; por lo que, en ocasiones, han sido acusados de utilizar los activos de la empresa en su favor y en contra de los intereses de los verdaderos propietarios de la compañía.

Los objetivos que persiguen los directivos son: valorar el salario, el poder, el status, todo lo cual va unido al tamaño empresarial. Este último proporciona a los directivos: a) una buena seguridad en el empleo por la dificultad de que se produzca una toma de control hostil; b) una gran capacidad de generar autofinanciación. Evidentemente hay otros objetivos como cuentas de gastos para viajes y entretenimiento, aumentar el tamaño de los asesores, fondos para inversiones discrecionales, y minimizar el riesgo personal asociado con las decisiones de las que son responsables.

La cuestión predominante es como prevenir, o minimizar, tales comportamientos. La respuesta es la realización de un control razonable de las actividades de los agentes y el empleo de contratos que minimicen la posibilidad de conflictos de intereses. Los agentes que dispongan de buena reputación pueden recibir unas remuneraciones altas por sus servicios porque ello implica una garantía de que sus actuaciones proporcionan resultados satisfactorios a los principales.

*A.Ю. Запорованная  
БГЭУ(Минск)*

#### A DRAW FOR INVESTORS

#### ПРИМАНКА ДЛЯ ИНВЕСТОРОВ

В рамках румынской конференции Всемирной организации по туризму, посвященной проблемам развития туристических дестинаций, была разработана Система управления планированием дестинации. В рамках данной системы предлагается анализ туристического спроса, предложения, управляющей структуры. Предлагаемая работа направлена на применение Системы управления планированием дестинации к Барановичскому туристическому региону, а также разработку конкретных предложений для инвесторов.

For many non metropolitan regions — particularly those that have suffered major declines in their more traditional local industries — tourism (and its many economic multipliers) may be one of the serious economic options left. In this context, during the UNWTO Destination Management Conference in Hungary there was presented the Destination Management Planning Framework. This document provides a contemporary best practice Destination Management Planning Framework to assist all tourism agencies and destinations in ensuring the sustainability and competitiveness of tourist destinations for communities, business operators, industry stakeholders, and consumers.

A conducted research is aimed at application of DMP-model to the Baranovichy tourist region.

Following the steps of DMP, there was investigated the current situation (demand-side research, supply-side research, gap analysis), identified stakeholders (private sector, local community interests, tourism organizations, environmental and cultural heritage bodies, local education and training bodies).

235

□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□.  
□□□□□□□□.  
□□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□ □□□□□□□□.  
□□□□□□□□. □□□□□□□□.