

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN DEL INSTITUTO DE
DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS /Núm.337
DIRECTOR: Prof. Dr. SANTIAGO GARCÍA ECHEVARRÍA**

RETOS A LA ESTRATEGIA EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI

The Challenges Facing Business Strategy in the 21st Century

Prof. Dr. Michael Mirow
Universidad de Berlín

Alcalá de Henares, Mayo de 2011

Autor/Author: *Prof. Dr. Santiago García Echevarría*

Resumen:

Retos a la Estrategia Empresarial del Siglo XXI

En la búsqueda de una respuesta a la futura configuración de la Estrategia Empresarial formula el autor, desde su larga experiencia y de su actividad investigadora y docente, las cuatro grandes claves sobre las que deberá concebirse e implementarse. Son los cuatro grandes pivotes del futuro desarrollo de la dirección y estrategia empresarial. La globalidad de los problemas obliga a una creciente innovación en los sistemas como respuesta prioritaria con una creciente atención al desarrollo tanto conceptual escenarios como operativo del riesgo en la empresa. La creciente interdependencia entre la Empresa y el Estado como elemento constitutivo del diseño empresarial implica una mayor integración de valores como base fundamental para poder asumir la creciente complejidad que deben asumirse en todos los procesos de dirección, tanto desde la perspectiva "funcional-técnica" como corporativa. La persona y la Institución se sitúan en el eje del proceso de dirección futuro implicando el desarrollo de un sistema de valores empresariales que permita la integración de la empresa en su entorno económico y social.

Abstract:

The Challenges Facing Business Strategy in the 21st Century

Michael Mirow has in-depth experience in business as well as in research and teaching and it is from this perspective that his search for the future configuration of Business Strategy has led him to formulate four principal keys to its creation and implementation. These four keys are essential for developing business administration and strategy. The global nature of today's problems demands ever-increasing innovation in systems as a priority response, with increasing attention being paid to the development of conceptual scenarios and to the development of operating risk within the business. The increasing interdependence between the Business and the State as a constituent element in business design involves a greater integration of values as the fundamental prerequisite that will enable the demands of increasing complexity to be met and overcome in all administrative processes, from both the "functional-technical" and corporate perspectives. The Individual and the Institution are at the very hub of this future administration, requiring the development of a business values system then enables the business to integrate into its economic and social environment.

Consejo de Redacción:

Santiago García Echevarría (Director)
María Teresa del Val Núñez (Coordinación)
Eugenio Recio Figueiras

Secretaría y Administración:

I.D.O.E.

Instituto de Dirección y Organización de Empresas
© Prof. Dr. Santiago García Echevarría
Dirección del I.D.O.E.: Plaza de la Victoria, s/n
28802 – Alcalá de Henares
MADRID – ESPAÑA
Teléfono: 91.885.42.00
Fax: 91.885.51.57
E-mail: idoeh@uah.es
<http://www.idoe-uah.es>

ÍNDICE

Página

1. Innovaciones de los Sistemas	4
2. Administración y Gestión del Riesgo	5
3. Instituciones Estatales y Sistemas de Valores de las Empresas	6
4. El dominio de la Complejidad	8
5. Enseñanzas	11

Retos a la Estrategia Empresarial del Siglo XXI¹

En el comienzo de este Siglo XXI se perciben cuatro importantes tendencias que van a ejercer una influencia decisiva sobre las estrategias empresariales de los próximos años, cuando no de las próximas décadas:

- Innovación de sistemas para solucionar los problemas globales de la humanidad.
- Nueva configuración de la administración y gestión del riesgo en las empresas.
- Incremento de la influencia de las instituciones estatales sobre la empresa e integración de la estrategia empresarial en el contexto de la "sociedad".
- Dominio de la complejidad como reto global para la configuración de los sistemas de dirección.

1. Innovaciones de los sistemas

Por primera vez en su historia se encuentra la humanidad enfrentada a las consecuencias amenazantes de su propio desarrollo durante un siglo, con una larga explotación, sin consideraciones, de las reservas de materias primas y de energía de nuestro planeta. ¿Cómo pueden asegurarse los suministros asumibles con el entorno para la disposición de la energía necesaria para vivir, con el agua y con los medios de alimentación para un futuro estimado de 7 hasta 8 mil millones de personas? Que conceptos de movilidad pueden desarrollarse en el ámbito de la energía y del medio ambiente, sobre todo, ¿cómo pueden financiarse las inversiones necesarias? La contestación a estas preguntas desencadena una ola de cambios de los sistemas de innovación desconocidos hasta ahora. Estas innovaciones van más allá del desarrollo de las tecnologías dominantes, específicas de los últimos años, tales como microelectrónica, técnica de comunicación o también como la biología molecular. Se trata, por lo tanto, de:

- Dominio de sistemas altamente complejos tales como los sistemas de tráfico, de suministros y residuos de las megaciudades en todo el mundo.
- Asegurar el suministro de energía a la vista del agotamiento previsible de las reservas en materias primas fósiles.
- Desarrollo de nuevos conceptos de movilidad.
- Desarrollo de sistemas de salud financiados.
- Respuesta a las exigencias del previsible cambio climático.

Estos temas aquí mencionados, entre otros muchos, no pueden ser resueltos por las empresas individualmente, ni tampoco por instituciones estatales. Tienen que desarrollarse nuevos conceptos de la división del trabajo y de la cooperación y, sobre todo, deben ser aplicados con éxito. Las innovaciones se realizarán cada vez más en forma de redes.

¹ Publicado en : "De los conocimientos sobre la empresa en el dominio de la complejidad". M. Moreno y P. Rivero, UNESA, Madrid 2011.

La versión al castellano ha sido realizada por el Prof. Dr. Santiago García Echevarría, Universidad de Alcalá, Alcalá de Henares.

Por lo que las empresas tienen que tener claro cuáles son sus líneas básicas específicas y cuáles son aquellas líneas que les lleva al éxito empresarial.

Las empresas deben estar abiertas a la cooperación en innovación, frecuentemente incluyendo la cooperación con las instituciones estatales. Deben estar en la situación, y este es uno de los grandes retos, sobre cómo actuar en una red de esta naturaleza.

La dirección por jerarquías tiene que ser sustituida por mecanismos de mercado que se deben configurar entre los partícipes cooperadores de las redes. El desarrollo de la participación reduce la complejidad de los propios esfuerzos de innovación. Pero incrementa, al propio tiempo, también la complejidad de su Dirección. Aquí no se trata de una mera optimización de costes a corto plazo, sino más bien de una eficiente decisión a largo plazo para delimitar las áreas de competencias originarias. Aquellas empresas que dejen estas decisiones a la actividad diaria de los aprovisionamientos no han entendido la importancia estratégica de una configuración consciente de la propia "cadena de valor" y del perfil de competencias estratégico. Una vez que se han cedido competencias es muy difícil volver a reconstruirlas en poco tiempo.

Para las empresas europeas tiene que añadirse además otra dimensión: Las empresas europeas no pueden triunfar bajo una "pura competencia de costes" contra los mercados, mucho más homogéneos y mayores, de Asia y América. Su oportunidad se encuentra en la *diferenciación* y en la *innovación*. Por lo que la innovación se constituye como la cuestión de supervivencia. Las premisas europeas son buenas. Europa tiene una larga tradición que se remonta hasta en la época gremial de la edad media en el ámbito de la innovación y de la artesanía, y es por lo que está más acostumbrada que otras naciones con grandes espacios a tratar con muy diferentes exigencias de los clientes regionales de forma diferenciada y competente.

Las empresas, que incluso en periodos de crisis financiera y económica, no solamente no han disminuido el potencial de innovación, sino que, incluso, y a pesar de todas las restricciones económicas, lo han fomentado, saldrán de la crisis con una mayor fuerza competitiva.

2. Administración y gestión del Riesgo

La causa principal de la crisis económica y financiera actual ha sido, sin duda, el fracaso de la administración y gestión del riesgo a todos los niveles. No se percibió que las oportunidades de rentabilidades extraordinarias, y esta es una lógica rotunda, se produce con extraordinarios altos riesgos. Lo que ha sido fatal es que este fracaso se ha producido, al propio tiempo, en los diversos niveles: en *primera línea* se encuentran los Bancos que concedieron los créditos. Han trabajado con concentrados de crédito cuya complejidad, pero, sobre todo, los riesgos inherentes, no eran perceptibles. En *segunda línea* son las agencias de "*rating internacional*" que han valorado estas formas de inversión con un *buen rating*, cuando no ha sido siempre transparente el que esta valoración se refería solamente a los niveles de riesgo de una clase de valores mobiliarios que se tomaba como referencia.

Lo cual significaba que una valoración positiva solamente era la adecuada cuando uno de esos valores, en el estrecho margen de una clase reducida de valores mobiliarios, era relativamente menos arriesgada y que el conjunto de los valores mobiliarios se movían en aguas altamente especulativas, lo cual no se hizo suficientemente transparente. En el *tercer nivel* han fracasado también a nivel mundial las autoridades supervisoras bancarias.

Tenían que haber percibido en los balances de los Bancos, pero también en aquellas sociedades instrumentales creadas por este motivo, en lo que se refiere a los riesgos inherentes. El instrumentario para las intervenciones adecuadas existió en todo momento.

En el sector financiero se desarrollaron ya hace muchos años numerosos instrumentos eficientes para el reconocimiento y para la gestión de los riesgos. Surge la sospecha de que en los últimos años no se han utilizado adecuadamente. Otra situación distinta es la que se aprecia en la industria. Ciertamente, las empresas bien dirigidas disponen de una "*administración de carteras*" activa. Sin embargo, por lo que afecta a la valoración de los riesgos en la administración de carteras sigue existiendo la necesidad de un mayor desarrollo del mismo. A este respecto no se trata tanto de planteamientos teóricos. Por parte de la ciencia se han desarrollado, entre tanto, muy buenos modelos. El problema se encuentra más bien en el desarrollo de su aplicación y en la flexibilidad de los conceptos aplicables en una gran empresa. En este ámbito existe todavía una enorme necesidad de desarrollo. Y no se trata solamente de una mera cuestión sobre cuál es el planteamiento conceptual adecuado. Es también una cuestión de la conciencia del responsable de que elevados niveles de beneficios no son una calle de dirección única y que los riesgos inherentes pueden poner en juego, incluso, en determinadas circunstancias, la existencia de la propia empresa, lo cual debe plantearse en toda discusión estratégica. Es necesario calcular, dentro de un análisis de escenarios, adecuadamente valorados, estas probabilidades.

3. Instituciones Estatales y Sistemas de Valores de las Empresas

Durante los últimos treinta años se ha ido reduciendo el papel del Estado en la economía. Esta tendencia, sin embargo, se ha visto modificada en los últimos años. La demanda de un papel más activo de la política en la configuración de la economía es cada vez mayor. Los motivos son:

- Los mecanismos de autorregulación de los mercados financieros parece ser que han fracasado. La tendencia a beneficios excesivos y a corto plazo ha llevado a que los mercados financieros se encuentren al borde de la quiebra.
- Desde el punto de vista político los excesos que se han transmitido en contratos retributivos y de bonos de los altos directivos en la economía han dejado en la opinión pública la impresión de que para algunos directivos su retribución es mucho más importante que la salud y la supervivencia a largo plazo de la empresa de la que son responsables.

- Las empresas han transferido en los últimos años una parte sustantiva de los costes que han originado a la Sociedad. Lo cual abarca desde los costes sociales hasta los costes de infraestructura y los costes sociales correspondientes a un cambio climático global.
- Muchas empresas han olvidado definir el rol directo o indirecto de los grupos de interés participantes dentro de la red de los procesos de "creación de valor" de una empresa. Cada uno de estos grupos de interés –accionistas y bancos, clientes y suministradores, personal y sociedad, luchan por la maximización de sus propias ventajas y exigen una mayor cuota del "pastel de creación de valor" empresarial. Esto se produce en el sentido de los vasos comunicantes con cargo a uno o a varios de estos grupos. La dinámica de este sistema se aprecia de manera impresionante en los últimos años.

Mientras que antes de la crisis financiera los accionistas y los bancos se movían con un gran peso, se ha desplazado éste de manera muy acentuada en dirección "sociedad".

- "Ganar dinero a cualquier precio" no puede seguir siendo la máxima con lo que actúen las empresas. Naturalmente que toda empresa tiene que ganar dinero y crear valor. Solamente de esta manera puede realizar las necesarias inversiones en su futuro, solamente de esta manera pueden ser atractivas las empresas para el prestamista, el personal, los suministradores y los clientes: Pero el ganar dinero no puede ser el objetivo en sí mismo. Es una condición necesaria para un desarrollo saludable y para sobrevivir. El verdadero objetivo de una empresa tiene que estar definido por el cliente. Se le tiene que aportar una prestación que corresponda a sus necesidades y que estas prestaciones le sean disponibles a un precio aceptable. Por lo que es necesaria otra manera de pensar para llegar a una comprensión global del sistema. ¿Qué papel poseen los diferentes participantes en un proceso de "creación de valor" y que es lo que deberían de percibir por su contribución?

La demanda de más Estado va a llevar a que la política económica se vuelva a orientar de nuevo, de manera más acentuada, hacia los mercados nacionales. Ciertamente que no se conseguirá reducir la globalización. Pero se tiene que partir del hecho de que una mayor consideración de los intereses nacionales puede frenar la continuidad del proceso de globalización más que fomentarlo. Otra consecuencia será una mayor regularización, un menor crecimiento y, probablemente, también, una menor rentabilidad. Por el contrario, tendrá como consecuencia, lo cual puede deducirse de la observación histórica, que el gobierno normalmente no es un buen empresario. Son muy diferentes los horizontes temporales, las motivaciones y, en mucho de los casos, también la formación de los directivos en la economía y en los altos niveles funcionariales del Estado. No se puede percibir hoy cuándo y cómo se modificará esta tendencia en los próximos años.

Las empresas tienen que adaptarse a esta evolución. Tienen que volver a redefinir su papel en este sistema dinámico de equilibrio entre todos los grupos de intereses. Ya no es suficiente con prospectos muy brillantes y directrices y principios muy bien formulados y honestos de una dirección empresarial. El sistema de valores de una empresa tiene que ser vivido y tiene que encontrarse permanentemente en desarrollo. Tienen que fijarse las reglas del juego para todos los grupos de interés y, sobre todo, debe transmitirse a todo el personal, en toda su amplitud y profundidad, de una empresa. Lo que también implica que deban aplicarse las sanciones en el caso de una ruptura de las reglas de "compliance".

4. El dominio de la complejidad

Se asume aquí la tesis de que la crisis financiera y económica de los últimos dos años es consecuencia de la complejidad que no se ha conseguido dominar. Los directivos y los sistemas de dirección que han configurado tienen que adaptarse en el siglo XXI más a una creciente que a una decreciente complejidad. Son, al propio tiempo, los impulsores y parte de este desarrollo. Los ciclos de innovación más cortos, la globalización, la regulación estatal y las intervenciones son impulsores de la complejidad creados por el hombre. Sobrevivirán aquellas empresas que aprendan rápido y a tiempo a posicionarse frente a estos retos. Los Sistemas de Dirección de las empresas actuales no están adecuados para el tratamiento de la complejidad, más bien lo están para su rechazo. Lo cual lleva al fracaso. Tenemos que aprender a cómo se dirige con una complejidad creciente. Querer eliminarla es idéntico a la lucha de Heráclito contra la hydra de las nueve cabezas. Por cada una de las cabezas que se cortan crecen dos nuevas. Solamente cuando se consiga destruir la cabeza central significa el fin de la fiera, en un sentido figurado, también puede interpretarse como el fin de toda la actuación económica. ¡Pero este no es nuestro objetivo! Menos complejidad (por ejemplo con productos de bajo nivel, con menos variantes, con menor fuerza en la creación de valor, anulación de los niveles jerárquicos o simples métodos para la dirección de la empresa), puede ser que incrementen, a corto plazo, el éxito, pero amenaza *per se* la capacidad de supervivencia del sistema. La naturaleza enseña otra cosa: Las mayores habilidades solamente se generan con una mayor complejidad, la cual tiene que dominarse. Sin embargo: la complejidad no es algo *per se* malo o bueno. Se trata meramente de asumirla de forma consciente y utilizarla con las herramientas estratégicas en el contexto de la competencia.

Existen empresas que se deciden, de forma consciente entrar en competencia con una gama de productos complicados. Se prometen una aceptación por parte del cliente al actuar de manera diferenciada de acuerdo con sus deseos y, al propio tiempo, al generar una gran flexibilidad en el servicio al cliente. Pero también surgen otras empresas que deciden conscientemente reducir la complejidad de sus programas de productos y ofrecer productos estándares, a costes muy favorables. Ambas formas de actuación pueden tener éxito, sobre todo, cuando se utilizan conscientemente como estrategia y se aplica de forma consecuente.

En ambos casos se tiene que mantener un equilibrio. "Un demasiado" en complejidad lleva a disparar los costes en el desarrollo, en la producción, en las ventas y también en la administración: una organización puede verse desbordada. Los problemas de calidad son el índice más frecuente de este sobreesfuerzo de una organización para dominar la complejidad. El otro extremo lo constituye una menor complejidad del programa de productos que puede llevar rápidamente a que el cliente se retire, o a que la empresa pueda posicionarse en el mercado como "el barato" con consecuencias, a veces, catastróficas para los márgenes y los resultados. Las empresas tienen que decidir de forma unívoca cuál es el camino que quieren seguir. Pocas veces se logra unir ambos conceptos diferentes estratégicos bajo un mismo techo. Son demasiado diferentes tanto las culturas como los valores que viven las empresas.

Una consecuencia adicional de la creciente complejidad se refiere a la configuración del Sistema de Dirección de la Empresa.

Está muy extendido que se parte del hecho de que la función de un sistema de dirección es la de reducir la complejidad de una empresa y de su entorno para la administración y gestión de la misma. Es precisamente esta concepción la que lleva al error. No se trata de reducir la complejidad, sino que se busca fundamentalmente cómo se puede trabajar con ella de manera adecuada. Ninguna empresa conseguirá nunca reflejar de manera tal la complejidad de su entorno, de sus mercados, de la competencia y también la complejidad de la propia empresa con las diferentes calidades y también con los diferentes sistemas de objetivos de su personal. Esta sería, sin duda, la condición necesaria si se siguiese la formulación que hizo en los años 50's el cibernético Ross Ashby "law of requisite variety" (*only variety can destroy variety*). Siempre existirá una diferencia de complejidad entre la empresa y su entorno. Lo cual lleva a su vez a que la imprevisibilidad de los acontecimientos sean parte del destino diario de la empresa. La casualidad – da lo mismo que se trata de una casualidad "subjética", desde el punto de vista del observador, o se trate de un acontecimiento que puede calificarse realmente como casual - solamente puede combatirse con la misma moneda: Si el entorno se comporta, desde el punto de vista de la empresa como "casual", la empresa tiene que poder reaccionar mediante un comportamiento, así mismo, casual, esto es imprevisible. Cuando no sé lo que pasa no puedo, por lo tanto, saber cómo me he de comportar. Esto es lo que exige previamente libertad de actuación, o bien formulado de otra manera: la empresa tiene que tener la posibilidad de actuar ante lo imprevisible. Si lo que se ejerce es una libertad de actuación "a ciegas" ésta puede ser rápidamente destructora. Una organización que se confía en aprender de sus errores en el mercado, no va a tener probablemente una segunda oportunidad. El proceso de selección tiene que realizarse antes de su aplicación con ayuda simulada de los modelos de planificación. Los cálculos basados en modelos del entorno, así como también de la empresa, juegan con opciones o con alternativas de actuación con respecto a sus consecuencias. En los casos de éxito (simulados) se traducen estos de manera concreta a la actuación en el mercado o en la empresa. La complejidad, y con ello la proximidad a la realidad de tales modelos de planificación es muy baja, ya que no se acercan, a pesar de las enormes posibilidades de las tecnologías de información modernas, a la complejidad de la realidad.

Sin duda, se puede delimitar, reducir el peligro de un comportamiento erróneo, pero nunca eliminarlo.

Lo cual plantea la cuestión de cuál es el grado de *libertad* que soporta una organización. *Demasiado en libertad* desestabiliza la organización hacia dentro y destruye su identidad hacia fuera. La variedad de alternativas deseadas hacia fuera de la empresa se bloquea con el caos internamente. Cada uno hace lo que se le ocurre y con ello se destruye la organización. Por otro lado, si dejamos a cada una de las unidades descentralizadas de una organización poca libertad, limitamos demasiado su espacio de actuación necesaria. A las fuerzas de la creatividad se le ponen "*cadenas*"; se convierte más rígida la organización burocrática y "*lo nuevo*" no tiene ninguna oportunidad.

El arte de la dirección de las empresas consiste en encontrar siempre el equilibrio más adecuado en un mundo caracterizado permanentemente por el cambio entre libertad y obligatoriedad, entre caos y orden, entre dejar crear y dirigir, entre autonomía y dirección.

Dar libertad significa conceder autonomía. Autonomía lleva implícito, sin embargo, a una interpretación particular del mundo. Los desarrollos en el entorno de los negocios se interpretan por las unidades descentralizadas de manera específica dentro del sistema y, en consecuencia, forman las decisiones. En la medida en que éstas no estén de acuerdo con las intenciones de la dirección de la empresa tienen que dirigirse las unidades descentralizadas autónomas mediante procesos centrales de dirección y, en su caso, en ejercicio del poder central, esto es, a la vista de los objetivos globales de la empresa para recalificar los objetivos de los negocios descentralizados en la correcta dirección.

Dicho de manera concreta significa que para la configuración del sistema de la dirección se debe considerar lo siguiente: la necesidad para tratar con una alta complejidad exige, en una *primera fase*, una amplia, la más amplia posible descentralización de las decisiones próximas al negocio. Solamente en la proximidad del mercado, del cliente y de los partícipes cooperadores del negocio se puede actuar y reaccionar con la debida flexibilidad y también de forma realista. Solamente existe el conocimiento para dar respuesta a las exigencias del mercado y del cliente, allí donde se puede decidir con el conocimiento de las propias capacidades, en la medida adecuada y, sobre todo, para aplicarlas. Este enunciado no nos sorprende. Se encuentra presente en el momento actual. Una *segunda* consecuencia es la que en general no se percibe: cuanto más intensa es la dirección del negocio diario en los niveles descentralizados de la organización, cuanto mayor sea la autonomía que se concede a las unidades de negocio, tanto más relevante es la necesidad de una dirección estratégica fuerte y centralizada. Las unidades autónomas se tienen que orientar a los objetivos globales de la empresa y se debe controlar su realización. Estos controles van más allá del mero registro contable de la contabilidad. Aquí se trata del desarrollo de los mercados y de la competencia, de las tecnologías y de los modelos de negocio. Un diálogo regular y constructivo entre las áreas de negocio y la dirección de la empresa es el medio más adecuado para configurar el necesario acercamiento en la aplicación de los objetivos estratégicos de la empresa que no se puedan poner en duda.

Una empresa bien dirigida exigirá en el futuro mayor esfuerzo para que se formule su estrategia a nivel empresarial-global, de manera muy clara, sobre todo, también una y otra vez, para comunicarlo adecuadamente. Al propio tiempo, se debe tener el valor de delegar las decisiones de la actividad diaria al nivel de la dirección de las unidades de negocio. La "recentralización" de la estrategia empresarial, al mismo tiempo, que la descentralización de la dirección de los negocios, constituye la doble estrategia de una empresa avanzada del siglo XXI.

5. Enseñanzas

Innovación, redes y dirección de los partícipes de innovación, una nueva ordenación de la administración y gestión del riesgo, un nuevo tipo de cooperación entre empresas y de las instituciones gubernamentales, así como el trato con la complejidad, con la autonomía y con la libertad, con centralización y descentralización, caracterizará la estrategia de las empresas del siglo XXI. Lo cual no significa que se eliminen las virtudes existentes hasta ahora de una buena dirección empresarial. El incremento de la eficiencia a través de una dirección consecuente de costes y de procesos es y seguirá siendo el aspecto natural, más difícil, de la vida diaria de una empresa. Así mismo lo será, también, la aplicación de los conocidos instrumentos para la formulación e implementación de una estrategia empresarial realista. Surgen nuevos cometidos en el debate consciente sobre los fenómenos de la complejidad, que se producen como consecuencias de los ciclos acelerados de innovación y del manejo consciente de los riesgos empresariales.

Como el reto último y el más importante veo el desarrollo y, sobre todo, la realización de un *sistema de valores empresariales*, que permitan la integración de la empresa en su entorno económico y social. La asunción unívoca del pensamiento de una categoría mal entendida de *shareholder* ha llevado a todos los grupos de interés a un profundo debate que abarca la política social y de sociedad que exige a la empresa del futuro una actuación proactiva si no quiera tener a largo plazo daños significativos. Las virtudes tradicionales del comerciante honrado ("*ehrbaren Kaufmann*") y a pesar de todas las globalizaciones y de la presión de la competencia mundial deben volver a ser el punto de referencia de la actuación y del comportamiento empresarial. Las empresas que sometan la moral de su actuación al criterio del éxito a corto plazo no sobrevivirán a largo plazo. Ejemplos de esta naturaleza hay hoy suficientes.