



## Conducción Estratégica

**H**oy día empieza en el Cusco la Conferencia Anual de Ejecutivos, CADE 2010, evento anual en donde los empresarios y gerentes del país se reúnen para discutir e intercambiar ideas acerca de los problemas económicos y empresariales de la nación.

En el desarrollar de sus empresas, los ejecutivos normalmente comparten la idea del negocio y realizan un análisis acerca de las condiciones o factores más importantes que podrían afectar el éxito o fracaso del mismo. Esto es lo que comúnmente se llama planeamiento estratégico. En el análisis estratégico se revisa el contexto económico y empresarial y las condiciones de la industria y del mercado específico, para en función de ello determinar –en base a los recursos con que se cuenta– el posicionamiento que se quiere lograr y definir la estructura y formas de organización de la empresa que mejor sirvan para dicho propósito. Se fijan así las acciones estratégicas y los planes operativos que deben llevar a la obtención de determinados resultados, considerando los intereses y objetivos finales de los propietarios y gerentes.

Los empresarios y gerentes aprenden en las escuelas de negocios que para el éxito de sus empresas hay que hacer todo lo posible para sobrepassar la libre competencia. Se trata más bien de “dominar” el mercado, es decir, hay que generar barreras a la entrada, proteger las innovaciones, controlar la información, realizar inversiones indivisibles, influenciar a los consumidores, etc. Los gerentes son los capitanes que tienen que llevar el barco entre las olas del mercado al puerto, a través de acciones estratégicas y operativas que satisfagan sus legítimos intereses comerciales.

Esto tan lógico en el mundo concreto de los empresarios y gerentes se vuelve un imposible en el gobierno y dirección del país. Hay líderes políticos y muchos asesores que creen que basta que se abra el mercado, se incentive la inversión directa extranjera y se introduzca un tipo de cambio con libre entrada y salida de capitales para que por sí solos los países se especialicen en las mejores actividades, emerja la competencia y se obtenga el progreso y la eficiencia económica.

La realidad es todo lo contrario. Los países que se han desarrollado en el mundo no han basado su crecimiento en la apertura unilateral indiscriminada, los incentivos extraordinarios a la inversión extranjera, la entrada y salida libre de capitales y el hacer que las fuerzas del mercado se establezcan sin la conducción estratégica y balances que requieren el interés público y los intereses nacionales. Corea, por ejemplo, se abrió al mundo en cuanto al comercio pero poco en relación con la entrada de inversión extranjera y con el libre e indiscriminado movimiento de capitales. China se ha abierto en las zonas de libre comercio pero pone condiciones en asuntos tecnológicos y tiene una estrategia industrial triple de añadir valor, ensamblar partes y piezas y sustituir importaciones. Chile se abre pero promueve y protege las inversiones nacionales antes que las extranjeras y defiende los intereses de las empresas del Estado que funcionan bien. Estos países aprovechan las ventajas del mundo exterior pero seleccionan los grados de apertura o de regulación en otras áreas que obliga a los actores externos e internos a actuar en mayor concordancia con los objetivos e intereses del país.

El gobierno del Perú se ha olvidado de estos balances. Los empresarios y gerentes entienden perfectamente que es necesaria la conducción estratégica consciente porque ellos la realizan en sus empresas. Ahora que están los empresarios juntos con los dirigentes de los partidos políticos en el CADE deben reflexionar sobre este tema y llegar a acuerdos y consensos que corrijan estos defectos.

**“Chile se abre pero promueve y protege las inversiones nacionales.”**