

## I. INTRODUCCION

ES UN GRAN GUSTO Y SOBRE TODO UN HONOR DIRIGIRME A USTEDES ESTA MAÑANA, Y ESTEN USTEDES SEGUROS QUE ESTA FRASE DE SALUDO NO ES SOLO PROTOCOLARIA PUES, REPITIENDO LA FAMOSA FRASE DE ISSAC NEWTON: "ESTOY PARADO SOBRE LOS HOMBROS DE GIGANTES", EN MI CASO, HOY QUE ME DIRIJO A USTEDES, ME ENCUENTRO PARADO SOBRE LOS HOMBROS DE LOS VISIONARIOS QUE FUNDARON INCAE HACE 40 AÑOS; DE QUIENES HAN MANTENIDO LA ANTORCHA ENCENDIDA A LO LARGO DE TODO ESTE TIEMPO Y QUE POR SUPUESTO INCLUYEN A SUS MAESTROS; ADEMÁS DE TODOS LOS GRADUADOS DE LA INSTITUCION, GRUPO AL CUAL USTEDES PASAN ORGULLOSAMENTE HOY A FORMAR PARTE: Y POR LO TANTO PASAN A FORMAR PARTE DE UNA DE LAS POCAS INSTITUCIONES PROBADAS POR EL FUEGO DEL TIEMPO, RECONOCIDA INTERNACIONALMENTE POR SU CALIDAD MUNDIAL.

## II. TIEMPOS DE GRAN INCERTIDUMBRE

ESTIMADOS GRADUANDOS, ES IMPOSIBLE CONVERSAR CON UN GRUPO DE MBA'S COMO USTEDES, SIN ABORDAR EL TEMA DE LOS TIEMPOS DE GRAN INCERTIDUMBRE QUE VIVIMOS HOY EN EL MUNDO. PERMITANME INTENTAR REPASAR LOS TIEMPOS QUE VIVIMOS: ESTOS TIENEN SU ORIGEN INMEDIATO EN EL AÑO DE 1989 CON LA CAÍDA DE LA LLAMADA "CORTINA DE HIERRO", MARCANDO EL INICIO DE LA GLOBALIZACIÓN CONTEMPORANEA. LA DÉCADA DE LOS 90'S FUE UNA DE CRECIMIENTO ECONOMICO SIN INFLACION, CON GRANDES CAMBIOS TECNOLOGICOS OCURRIENDO A VELOCIDADES VERTIGINOSAS; LA APLICACIÓN DE LA ERA DIGITAL A MUCHOS PROCESOS, LAS MEMORIAS Y VELOCIDADES DE PROCESO DE LAS COMPUTADORAS, LAS TELECOMUNICACIONES; HUBO QUIENES PROPUSIERON QUE EL CICLO ECONOMICO DE AUGE Y DESCALABRO ("BOOMS AND BUSTS") HABIA DESAPARECIDO PUES LOS AVANCES EN LA TECNOLOGIA NO PERMITIRIAN QUE LOS DESCALABROS OCURRIERAN Y QUE EL CRECIMIENTO SERÍA LA NORMA.

EN ESTE AMBIENTE DE EUFORIA, EN 1993, EL AUTOR TOM PETERS NOS DIJO QUE PARA LAS EMPRESAS "LA UNICA CERTEZA ES LA INCERTIDUMBRE"; YA TOM PETERS ENTONCES ESTABA VIENDO LAS CONSECUENCIAS PARA LAS EMPRESAS DE UNA COMPETENCIA FERAZ PRODUCTO DE LA GLOBALIZACION. ENTRE 1995 Y EL 2001 VIMOS EL CRECIMIENTO EN ESTADOS UNIDOS DE LA BURBUJA QUE SE DIÓ EN LLAMAR LA "BURBUJA DOT COM" DONDE LAS EMPRESAS DE INTERNET SE COTIZABAN POR LA EXPECTATIVA DE CRECIMIENTO DE MERCADO Y NO POR SUS UTILIDADES; ESTA BURBUJA ESTALLÓ, RECORDANDONOS QUE EL CICLO ECONÓMICO CON CERTEZA NO ESTABA MUERTO. EL AÑO 2001 TAMBIEN LO RECORDAMOS CON EL EVENTO DE SEPTIEMBRE 11 QUE TRAJÓ UNA NUEVA VARIABLE INESPERADA A LA ESCENA MUNDIAL, EL TERRORISMO MODERNO CON SUS EFECTOS QUE AUN EXPERIMENTAMOS AL VIAJAR A CUALQUIER PARTE DEL MUNDO.

CASI A CONTINUACION DEL ESTALLIDO DE LA BURBUJA DE LOS DOT COMS, DEL AÑO 2000 AL 2006 OCURRE LA BURBUJA EN LOS BIENES RAICES EN ESTADOS UNIDOS CON LA CONSECUENCIA CONOCIDA COMO LA CRISIS "SUBPRIME" QUE HOY VIVIMOS Y QUE HA AFECTADO A LAS GRANDES INSTITUCIONES FINANCIERAS ASI COMO ESTÁ EMPEZANDO A AFECTAR A LA LLAMADA ECONOMIA REAL, ES DECIR LA DE LOS BOLSILLOS DE TODOS NOSOTROS.

ES IMPORTANTE QUE COMPRENDAMOS QUE A PESAR DE LAS INCERTIDUMBRES, LA ECONOMÍA SE MUEVE POR LAS ACCIONES DE LOS INDIVIDUOS Y POR LO TANTO UNA VARIABLE QUE SÍ DEBEMOS TENER CLAROS NO CAMBIARÁ NUNCA, ES LA DE LA NATURALEZA HUMANA QUE PRECISAMENTE SIGUE SIENDO LA MISMA DESDE QUE EL SER HUMANO HABITA SOBRE LA TIERRA Y QUE CON CERTEZA NO CAMBIA. ENTENDER ESTO ES ENTENDER QUE EN UNA ECONOMÍA DE LIBRE MERCADO LOS CICLOS DE AUGE Y DESCALABRO SON PARTE INTEGRAL DE ESA ECONOMÍA DE LIBRE MERCADO, ES PRECISAMENTE ESTA VARIABLE LA QUE HACE QUE TENGA VALIDEZ LA EXPRESIÓN: "LA HISTORIA SE REPITE", COMO NO SE REPETIRÁ SI LA NATURALEZA HUMANA ES LA MISMA? PARA REMARCAR ESTO, COMPARTO CON USTEDES UNA ANÉCDOTA QUE PARA LOS QUE TENÍAMOS USO DE CONCIENCIA EN LAS DÉCADAS INMEDIATAS POSTERIORES A LA SEGUNDA GUERRA MUNDIAL TUVIMOS CONOCIMIENTO, Y ES SOBRE EL JUICIO EN ISRAEL DE ADOLF EICHMAN QUIEN LLEVADO ANTE LA JUSTICIA POR SER EL RESPONSABLE DIRECTO DE UNA GRAN PARTE DEL HOLOCAUSTO JUDÍO, SENTADO EN EL BANQUILLO DE LOS ACUSADOS, ENFRENTA LA MIRADA DE UN TESTIGO SOBREVIVIENTE DE LOS CAMPOS DE CONCENTRACIÓN, QUIEN AL ENTRAR A LA SALA Y VER DE CERCA A SU VERDUGO, CAYÓ DESMAYADO. AÑOS MAS TARDE EN UNA ENTREVISTA AL TESTIGO, ANTE LA PREGUNTA, QUE HABÍA PROVOCADO SU DESMAYO, SERÍA POR EL ODIOS ANTE UN CRIMINAL A QUIEN ÉL HABÍA RECONOCIDO?, EL TESTIGO RESPONDIÓ QUE NO, QUE LO QUE LE HABÍA PROVOCADO EL DESMAYO ERA REALIZAR QUE AQUEL SER HUMANO ALLÍ SENTADO EN EL BANQUILLO DE LOS ACUSADOS BIEN PODRÍA HABER SIDO ÉL MISMO, AL REALIZAR QUE ERA UN SER HUMANO COMO ÉL.

WARREN BUFFET EN UNA DE SUS FAMOSAS CARTAS A LOS ACCIONISTAS DE BERKSHIRE UTILIZA OTRA EXPRESIÓN DE ISAAC NEWTON, UN POCO MENOS CONOCIDA Y QUE NOS REMARCA EL TEMA DE LA NATURALEZA HUMANA ANTE UNA PÉRDIDA QUE TUVO EN UNA INVERSIÓN: "HE SABIDO MEDIR EL MOVIMIENTO DE LOS ASTROS EN EL CIELO, PERO NO HE PODIDO DETERMINAR LA MAGNITUD DE LA ESTUPIDEZ DE LOS HOMBRES".

ASOCIADO A LOS EVENTOS ECONÓMICOS ANTES DESCRITOS, LAS ECONOMIAS DE TODOS LOS PAISES

DEL MUNDO EXPERIMENTARON CRECIMIENTOS POSITIVOS, TANTO ASÍ QUE EL BANCO MUNDIAL REPORTA LA REDUCCION DE LA POBREZA A NIVEL MUNDIAL, MAYORMENTE DEBIDO A LOS RESULTADOS DEL ELEVADO CRECIMIENTO SOSTENIDO DE CHINA DONDE ALGUNAS MEDIDAS INDICAN QUE 300 MILLONES DE CIUDADANOS CHINOS HAN SALIDO DE LA POBREZA.

DENTRO DE TODO ESTE CONTEXTO DESCRITO, RECUERDO LA PORTADA DE LA EDICION DEL 12 DE FEBRERO DEL 2007 DE LA REVISTA "BUSINESS WEEK" QUE LEÍA: "ES UN MUNDO DE TASAS (DE INTERES) BAJAS, BAJAS MUY BAJAS", EL CUERPO DEL ARTICULO INDICABA DE PREDICCIONES QUE ESTAS TASAS BAJAS SE MANTENDRIAN HASTA POR 10 A 20 AÑOS, Y SIN EMBARGO HOY VEMOS CON ALARMA COMO LOS PRECIOS DEL PETROLEO SE HAN DISPARADO ASÍ COMO EL DE LOS ALIMENTOS. AHORA SE ANUNCIA UNA EPOCA DE ALTA INFLACION QUE YA ESTAMOS EMPEZANDO A VIVIR EN CENTROAMERICA CON INFLACIONES DE DOS DIGITOS. SABEMOS QUE LA RECETA DE POLITICA MONETARIA PARA COMBATIR LA INFLACION ES EL ALZA DE LOS INTERESES QUE ES LO OPUESTO DE LO QUE ESTÁ SUCEDIENDO EN ESTADOS UNIDOS YA QUE LA AUTORIDAD MONETARIA ESTA COMBATIENDO LA RECESION PROVOCADA POR EL ESTALLIDO DE LA BURBUJA DE BIENES RAICES BAJANDO LAS TASAS, PERO SABEMOS QUE ÉSTAS SUBIRAN NUEVAMENTE PARA COMBATIR LA INFLACION.

LA REVISTA "THE ECONOMIST" PUBLICÓ UN ARTICULO EN EL 2002 DONDE ESCOLASTAS DEL MUNDO ARABE EXPLICABAN PORQUE SU REGION ESTÁ MUY POR DETRÁS DE MUCHAS DEL RESTO DEL MUNDO. CONCLUÍAN QUE HABÍAN TRES FACTORES DETERMINANTES EN ESTO: GOBIERNOS AUTOCRÁTICOS, 50% DE LA POBLACIÓN NO ES TOMADA EN CUENTA (LAS MUJERES), Y LA FALTA DE CONOCIMIENTO NUEVO; REFERÍAN EN ESTE ÚLTIMO PUNTO QUE LOS LIBROS QUE SE HAN TRADUCIDO AL ARABE DE OTROS IDIOMAS EN LOS ÚLTIMOS MIL AÑOS, SON IGUALES AL NUMERO DE LIBROS QUE SE TRADUCEN AL ESPAÑOL EN UN AÑO.

LA LECTURA DE ESTE ARTICULO ME IMPACTÓ PUES ADEMÁS DEL INTERÉS EN INTENTAR ENTENDER UNA CULTURA LEJANA DE LA CUAL SURGIERON LOS EVENTOS DE SEPTIEMBRE 11, 2001, MÁS IMPACTO TUVE AL REALIZAR QUE EN ALGUNA MEDIDA ESTOS FACTORES LOS HEMOS TENIDO Y LOS TENEMOS EN AMERICA LATINA: NO HACE MUCHO HEMOS TENDIO GOBIERNOS AUTOCRÁTICOS, NUESTRAS POBLACIONES TIENEN ALTOS PORCENTAJES DE FALTA DE OPORTUNIDADES Y AUNQUE TRADUCIMOS MAS LIBROS QUE LOS ARABES, TENEMOS ALTOS PORCENTAJES DE ANALFABETISMO REAL Y FUNCIONAL.

LAS SOCIEDADES LATINOAMERICANAS ESTAN ENFRENTADAS AL RETO DEL DESARROLLO ECONOMICO EN ESTE AMBIENTE DE GRAN INCERTIDUMBRE; NUNCA HA SIDO MAS NECESARIO QUE EN CONSENSO, AL MEJOR ESTILO DEL DESARROLLO DE IRLANDA DONDE LOS TRES GRANDES SECTORES: GOBIERNO, OBREROS, Y EMPRESARIOS SE PUSIERON DE ACUERDO EN INCREMENTAR LA COMPETITIVIDAD DE SU ECONOMIA, QUE HAGAMOS LO MISMO EN LATINOAMERICA. EL DESARROLLO ECONOMICO NO ES UN BLANCO FIJO AL CUAL PODEMOS APUNTAR CON MUCHO CUIDADO Y TOMARNOS EL TIEMPO QUE QUERRAMOS, EL DESARROLLO ECONOMICO ES UN BLANCO MÓVIL QUE SE ALEJA MÁS MIENTRAS NO ACTUEMOS EN CONSENSO. EL ÉXITO DE IRLANDA ESTÁ A LA VISTA, SIN EMBARGO, PARA SER EXITOSOS, NOSOTROS DEBEMOS RECONOCER QUE IRLANDA TENIA LA VENTAJA DE TENER UN FUERTE SISTEMA EDUCATIVO, SISTEMA QUE NOSOTROS DEBEMOS FORTALECER.

DESPUES DE ESTE BREVE RECORRIDO POR LO QUE ESTÁ SUCEDIENDO EN NUESTRO ENTORNO GLOBALIZADO, PASEMOS A REVISAR LOS RETOS Y LAS OPORTUNIDADES QUE ESTÁN ENFRENTANDO USTEDES.

### III. RETOS Y OPORTUNIDADES PARA LOS GRADUANDOS

EN MARZO DE ESTE AÑO ESCUCHABA A WARREN BUFFET RESPONDER PREGUNTAS DE TODO EL MUNDO DURANTE SU PARTICIPACION EN UN PROGRAMA DE TELEVISION, UNA EN PARTICULAR ME LLAMÓ LA ATENCIÓN. UN TELEVIDENTE DE UN PAÍS AFRICANO LE PREGUNTÓ EN QUE PODÍA ÉL INVERTIR CON BAJOS RECURSOS EN UN AMBIENTE DE ALTÍSIMA INFLACION, WARREN BUFFET LE CONTESTÓ, "LO MEJOR QUE UNO PUEDE HACER EN ESAS CIRCUNSTANCIAS ES INVERTIR EN UNO MISMO, ESFORZANDOSE POR PREPARARSE MEJOR EN LO QUE UNO HACE, YA QUE EL MEJOR NEUROCIROJANO DEL PAÍS RECIBIRÁ UNA ALTA COMPENSACIÓN POR SUS SERVICIOS, COMPENSANDO LOS EFECTOS DE CUALQUIER INFLACIÓN."

USTEDES GRADUANDOS HAN ADQUIRIDO LAS HERRAMIENTAS GERENCIALES Y DE NEGOCIOS CON EL ENFOQUE MODERNO DE MERCADEO DE UNA INSTITUCION DE CALIDAD MUNDIAL, HAN ADQUIRIDO LA CAPACIDAD DE DESARROLLAR INICIATIVAS DE EMPRESARIALISMO. EN NUESTRAS ECONOMÍAS DE PEQUEÑA MAGNITUD, LA APERTURA ECONOMICA A LOS MERCADOS DEL MUNDO Y PARTICULARMENTE AL MERCADO TODAVÍA MAS GRANDE DEL MUNDO CON CERCANÍA GEOGRÁFICA COMO LO ES ESTADOS UNIDOS PRESENTA GRANDES OPORTUNIDADES ESPECIALMENTE CON SU PREPARACIÓN.

EN ESTE CONTEXTO, LES PUEDO RELATAR UNA ANÉCDOTA REFERIDA POR EL CEO DE GILDAN, EMPRESA CANADIENSE OPERANDO EN LA INDUSTRIA TEXTIL Y DE VESTUARIO, REGISTRADA EN EL NEW YORK STOCK EXCHANGE CON UN ALTO CRECIMIENTO EN EL VALOR DE SUS ACCIONES E INVERSIONISTA IMPORTANTE EN LA REGION CAFTA. ME DECÍA EL CEO QUE DESPUÉS DE SER APROBADO EL NAFTA, ÉL SE DESPERTABA TODOS LOS DÍAS PENSANDO "QUE PRODUCTO LE PUEDO VENDER A ESOS 300 MILLONES DE CONSUMIDORES CON ALTO INGRESO QUE ESTÁN MUY CERCA, A

LOS CUALES AHORA TENDRÉ ACCESO SIN BARRERAS?"; LA EMPRESA GILDAN ERA UNA EMPRESA FAMILIAR CON MUCHAS LINEAS DE PRODUCTO QUE ÉL TRANSFORMÓ DESARROLLANDO UNA ESTRATEGIA DE ENFOCARSE EN POCOS PRODUCTOS A MUY BAJO COSTO PERO DE ALTO VOLUMEN COMO SON LAS CAMISETAS. GILDAN PASÓ DE SER UNA EMPRESA FAMILIAR CON MUCHOS PRODUCTOS ATENDIENDO UN MERCADO DE 30 MILLONES DE CONSUMIDORES EN CANADA, A SER UNA EMPRESA PUBLICA, ENFOCADA EN POCOS PRODUCTOS ATENDIENDO UN MERCADO DE 300 MILLONES DE CONSUMIDORES.

OTRA ANÉCDOTA QUE LES QUISIERA COMPARTIR TIENE QUE VER CON LA PRIMERA SESIÓN DEL CONSEJO DIRECTIVO DE INCAE FUERA DE LA REGIÓN CENTROAMERICANA. EN MARZO DE ESTE AÑO EL CONSEJO EN PLENO EFECTUÓ UN VIAJE A CHINA DONDE VISITAMOS TANTO BEIJING COMO SHANGHAI. SOSTUVIMOS REUNIONES CON ALTOS FUNCIONARIOS DE UNIVERSIDADES Y ESCUELAS DE NEGOCIOS, DE CENTROS DE INVESTIGACIÓN, DE BANCOS INTERNACIONALES, Y DE INSTITUCIONES DE GOBIERNO. LA ANÉCDOTA EN PARTICULAR A LA QUE ME REFIERO OCURRIÓ CON EL DECANO DE LA ESCUELA DE NEGOCIOS SINOEUROPEA (CEIBS) CHINESE EUROPEAN INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL. ESTA ESCUELA DE NEGOCIOS ESTÁ RANKEADA HOY COMO LA NUMERO UNO EN ASIA Y LA NUMERO ONCE A NIVEL INTERNACIONAL. EL DECANO, DR. ROLF CREMER, DE ORIGEN ALEMÁN NOS COMENTABA: "YO HAGO LA ANALOGÍA ENTRE NOSOTROS Y UN SURFEADOR; EL BUEN SURFEADOR SE RECONOCE POR SU HABILIDAD PERSONAL PERO SE PUEDE PROYECTAR COMO UN GRAN SURFEADOR EN LAS OLAS MAS GRANDES DEL MUNDO. SÍ, NOSOTROS COMO EL SURFEADOR SOMOS MUY BUENOS COMO ESCUELA DE NEGOCIOS, NOS DECÍA, NUESTRA FACULTAD ES EXCELENTE, NUESTRO PROGRAMA ES EXCELENTE, PERO LO QUE VERDADERAMENTE NOS HACE SOBRESALIR ES EL DESEMPEÑO DE LA ECONOMÍA DE CHINA, ESA ES NUESTRA OLA GIGANTE."

DE LA ANÉCDOTA ANTERIOR YO CONCLUYO QUE EN NUESTRAS ECONOMIAS PEQUEÑAS, NOSOTROS ADEMÁS DE ESFORZARNOS EN CONVERTIRNOS EN EL SURFEADOR ENTRENADO, PARA LO CUAL USTEDES HOY COMPLETAN UN PASO IMPORTANTE, DEBEN PARTICIPAR EN LA GENERACIÓN DE SU PROPIA OLA. ESTA OLA ES EL ENTORNO EN QUE USTEDES VIVIRÁN, EL INMEDIATO DE SUS FAMILIAS, EL DE SU EMPRESA, Y EL DE SUS SOCIEDADES.

DESEO PARA FINALIZAR SUGERIRLES ALGUNAS RECOMENDACIONES PRÁCTICAS:

EN RELACION A LA VELOCIDAD DEL CAMBIO EN APLICACIÓN DIRECTA A USTEDES COMO INDIVIDUOS; ESCUCHABA A UN CONFERENCISTA RECIENTEMENTE DECIRNOS QUE "LOS DIEZ EMPLEOS QUE ESTARÁN EN MAYOR DEMANDA EN EL 2010 NO EXISTÍAN EN EL 2004. POR LO TANTO, MANTENGANSE INTERESADOS EN ADQUIRIR MAS CONOCIMIENTO, LAS HERRAMIENTAS ESTÁN A LA MANO EN INTERNET. NUNCA PIERDAN EL INTERÉS EN APRENDER, MANTENGANSE CONTINUAMENTE INFORMADOS Y ACTUALIZADOS, HAGAN UN PLAN PERSONAL DE FORMACIÓN CONTINUA, QUE INCLUYA SEMINARIOS DE ACTUALIZACIÓN QUE TAMBIEN LES SERVIRÁN PARA INCREMENTAR SUS REDES DE CONTACTOS (NETWORKS) PERSONALES.

EN LOS NEGOCIOS, EL ENFOQUE NO DEBE SER A LA REMUNERACIÓN EN SÍ, SINO AL ESFUERZO EN LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES QUE USTEDES ENCUENTREN LES APASIONE, LA REMUNERACIÓN VENDRÁ ASOCIADA A LOS RESULTADOS DE SU ESFUERZO.

MANTENGAN SIEMPRE EL ENFOQUE EN AGREGAR VALOR, NO TOMEN NINGUNA POSICIÓN NI PARTICIPEN EN NINGÚN NEGOCIO DONDE USTEDES NO AGREGUEN VALOR.

PIENSEN SIEMPRE QUE TODO PROCESO PUEDE MEJORARSE, ASUMAN QUE NO TODO ESTÁ BIEN, SIEMPRE BUSQUEN LA MEJORA CONTINUA.

FINALMENTE Y NO MENOS IMPORTANTE, INTERESESENSE POR DESARROLLAR ACTIVIDADES DE "CONSTRUCCION DE OLAS", LES RECOMIENDO INTERESARSE POR LEVANTAR LOS NIVELES DE EDUCACION EN EL ENTORNO EN QUE DESARROLLEN SU VIDA PROFESIONAL, TOMEN ESTO CON LA SERIEDAD MAS GRANDE.

LES DEJO LA TAREA DE BUSCAR EN INTERNET "THE POWER OF ONE" UN VIDEO CORTO PARA INSPIRARSE EN QUE LOS INDIVIDUOS CON UNA VISIÓN Y CON UNA FERREA VOLUNTAD LOGRAN EFECTUAR GRANDES CAMBIOS EN LA SOCIEDAD EN LA QUE VIVEN.

MUCHAS FELICIDADES Y MUCHAS GRACIAS