



Plan de Vida

Werner Ketelhöhn, Profesor Pleno de INCAE (q.e.p.d)

Mauricio Melgarejo, Investigador de INCAE

Corría el año 1992; habían transcurrido aproximadamente veinte años desde aquella tarde en la que, como parte de un juego, Harry Strachan y dos amigos de la facultad de INCAE en Nicaragua habían realizado un ejercicio de planificación de sus vidas: “Cada uno de nosotros tenía que escribir su plan de vida y compartirlo con los demás. Lo que me di cuenta al escribir mi documento fue que la idea de ser sólo profesor el

resto de mi vida no me atraía, la idea de dedicarme a negocios durante toda mi vida no me llenaba. Entonces decidí hacer un plan de vida de tres períodos para los próximos treinta años, ya que esperaba morir joven como mi padre. Los primeros diez años pensaba dedicarlos a la vida académica, docencia, la segunda a los negocios y la tercera al servicio del público. Sorprendentemente mi vida ha seguido más o menos ese patrón, por lo menos para las dos primeras etapas”, recuerda Strachan.

Seis años después de llegar a Centroamérica en 1970 como profesor de INCAE, Harry Strachan regresó a Estados Unidos, donde continuó dando clases en Harvard. Después de tres años en la facultad de Harvard empezó a trabajar en Bain & Co., brindando servicios de consultoría.

Después de sufrir un ataque de corazón y luego un “bypass” en 1992 le llamaba la idea de regresar a Centroamérica para la tercera etapa de su vida profesional. Tenía varias opciones a futuro: ser parte de la facultad de INCAE, desarrollar un fondo de inversión para Centroamérica, dedicarse a consultorías para las empresas de la región, crear una fundación en honor de su abuelo y su padre o simplemente empezar a planificar su retiro. “¿Dónde debía enfocarme? ¿Qué reglas ponerme para tomar una decisión?” eran las principales preguntas que debía responder.

Su vida

Harry Strachan nació en Costa Rica en 1941. Su abuelo paterno había establecido una misión evangélica en el continente americano, la Misión Latinoamericana, con la sede central en Costa Rica, donde sus dos hijos habían continuado su labor como misioneros después de la segunda guerra mundial.

Los primeros catorce años de su vida, Harry Strachan los repartió así: ocho en Costa Rica y seis

en Norteamérica, donde su padre obtenía fondos para continuar su labor de misionero. “Durante ese período recuerdo haber vivido en veinte casas diferentes y haber asistido a más de 17 escuelas” comenta. “Realmente desperté en la Academia Hampton Dubose, donde estudié mis tres primeros años de secundaria. Pude asistir a esa academia gracias a una beca hecha posible por dos señoras mayores, Biggers y Winters. Yo, ocasionalmente, he dado becas anónimas a su nombre”.

Como estaba becado, Harry, tenía que realizar algunos trabajos en la academia: “Estuve realmente orgulloso cuando me dieron el puesto más alto posible: camarero de los invitados”. En los servicios religiosos diarios escuchaba cuidadosamente los sermones y las múltiples experiencias de conversión. Hasta cierto punto se sintió llamado a continuar con la labor de sus padres como misionero. “En ese momento interioricé las ideas que me había transmitido mi madre de que cada cosa que pasa en nuestras vidas, independientemente de lo pequeño e insignificante que pueda llegar a ser, era parte del plan de Dios para nosotros.

Sin importar cuánto nos resistamos o cuán doloroso sea un evento, es una oportunidad para aprender”. Para completar sus estudios secundarios asistió a Wheaton College, donde sus padres se habían graduado. “En Wheaton continúe tomando tantos cursos como pude, de un máximo de veinte horas cada semana yo tomaba 19”, comenta. Tomaba cursos de filosofía, psicología y de escritura. Ganó la competición de ensayos “Atlantic Monthly”. Sorprendentemente, dada su inclinación posterior, no tomó curso alguno de economía o política.



Para ayudar a pagar sus estudios trabajaba veinte horas a la semana como mecanógrafo en el departamento de quejas y respuestas de Scripture Press. Durante los veranos vendía puerta a puerta con Southwestern. “Yo administraba mi dinero. Afortunadamente cubría todos mis costos y hasta me alcanzaba para las vacaciones. Si me sobraba algo, se lo enviaba a mis hermanos”.

Cada semestre tomaba un curso de Biblia. Durante el último año de estudios, tuvo una gran crisis de fe, empezó a escribir documentos sobre temas que le generaban grandes dudas. “Estaba seguro que si enfrentaba mis dudas, estudiaba y leía bastante sobre el tema, podría recuperar mi fe. Sucedió lo opuesto”. Aunque seguía pensando que su destino era ser misionero o predicador, decidió tratar con el mundo secular y aprender más acerca del mundo.

“Al igual que el cáncer, el infarto provocó en mí una búsqueda espiritual y un crecimiento personal. Fue ahí cuando decidí retornar a Centroamérica.”

Indeciso al momento de continuar con sus estudios superiores, recibió el consejo de uno de sus profesores de contabilidad: “Harry, estudiantes tipo C van a una escuela de negocios, estudiantes tipo A van a una escuela de leyes. Ahí tu aprenderás acerca de negocios, de la sociedad y competirás con los mejores”. Fue aceptado con beca completa tanto en la escuela de leyes de Northwestern como en Harvard.

En el verano de 1963 empezó sus estudios en la escuela de leyes de Harvard. “Estaba atemorizado por la competencia. En mi clase estaban dos valedictors de Harvard, uno de Yale, uno del MIT, uno de Berkeley y no sé cuantos más. Tú podías ver a todos esos ‘genios’ estudiando en la biblioteca hasta

pasada la medianoche”.

Durante sus años de servicio militar (1968-1969) escogió el Cuerpo de Servicio Médico. Fue enviado a Alemania al quinto Hospital General, a cargo del cuerpo de ambulancias. “Creí que podía aprender más acerca de la gente como un administrador”. Cerca de finalizar el servicio militar se vio ante el reto de decidir qué hacer en el futuro. “Tenía tres opciones: regresar a Nueva York y empezar a trabajar en White and Case, una prestigiosa firma de abogados; moverme a Oregon, trabajar como abogado para finalmente meterme en la política, o retornar a Harvard a obtener un doctorado. Decidí regresar a Harvard a obtener el doctorado en Administración de Negocios, para aprender de economía, negocios, política y antropología, y así obtener las credenciales necesarias para trabajar alrededor del mundo”.

Cursó la concentración en negocios internacionales. Durante el primer año de estudios tomó materias como negocios internacionales, finanzas y estrategia. Para ayudar a cubrir los costos del programa empezó a trabajar en el departamento de Servicio Consultivo para Desarrollo (DAS) de Harvard –actual CID. La misión de este departamento era brindar servicios de consultoría para gobiernos de países en desarrollo y generar conocimientos a partir de esas consultorías. Inicialmente fue contratado para colaborar en el manejo de las finanzas del departamento y realizar reportes para los donantes. Luego fue incluido en el equipo de política.

Al empezar el segundo año del doctorado en negocios decidió que el tema de sus tesis sería “Los negocios de los grupos familiares”. “Sabía que quería ir al mundo real para realizar mi tesis. Se presentaron dos alternativas: la primera era ir a trabajar con el DAS en una misión de consultoría que se estaba desarrollando con el gobierno de Colombia. La segunda era viajar a Nicaragua para enseñar en una nueva escuela de negocios, INCAE, que esta-

ba empezando con el auspicio de Harvard. Visité ambos lugares. Sentí que INCAE llenaba todas mis expectativas”.

Harry Strachan llegó a Managua en el verano de 1970, junto con otros estudiantes de doctorado de Harvard. Empezó a dar clases como profesor asistente en las materias de Negocios Internacionales e Instituciones Financieras y también se dedicó a recolectar datos para una tesis mediante entrevistas, a la vez que trabajaba en algunas consultorías.

Al final de su segundo año en INCAE fue promovido a profesor asociado y nombrado director académico. “INCAE era una combinación de escuela de negocios, centro de investigación y de consultoría de empresas. “Aprendí mucho acerca del método de casos desarrollando cursos en Negocios Internacionales, Instituciones Financieras y Banca de Desarrollo. Aprendí que las personas no necesitan ser instruidas. Aprendemos solos y la misión del educador es crear las condiciones para hacer ese aprendizaje posible. Como INCAE crecía, enseñé en varios programas ejecutivos en toda Latinoamérica”.

Durante esos años desarrolló su plan de vida. Diez años como académico, diez años como empresario y diez años en el servicio público. Harry se planteó como meta para la primera etapa llegar a ser profesor en Harvard Business School; para la segunda etapa su meta era tener independencia financiera, para lo cual, según sus cálculos, tenía que llegar a tener US\$2 millones; la meta de la tercera etapa era ocupar el cargo de subsecretario de Estado para asuntos de Latinoamérica.

Con la pasada de tiempo se dio cuenta lo importante de estas decisiones y lo cerca que había estado a involucrarse en los escándalos de Nixon en Watergate “En la firma de abogados en Nueva York donde había rechazado una oferta de trabajo en 1968 trabajaban dos jóvenes abogados: uno con el mismo apellido mío, Gordon Strachan, y otro un

compañero de Wheaton que conocía y que era muy religioso e idealista. Por allá de 1970 los dos fueron llevados por Kissinger a trabajar para el presidente Nixon en la Casa Blanca... y ambos resultaron incriminados en el escándalo de Watergate.”

“Años más tarde cuando tuve la oportunidad de hablar con mi compañero de Wheaton le pregunté: ¿Cómo te metiste en esto? Y él me respondió que todo el mundo estaba haciendo cosas sucias, que ellos sentían que era críticamente importante para Nixon ser reelecto. Ellos no ganaron ni un centavo, más bien perdieron sus carreras”. Harry Strachan se preguntaba que si él hubiera aceptado la oferta de trabajo en White and Case seguramente habría aceptado también la invitación para trabajar en la Casa Blanca. ¿Qué hubiera hecho en la situación de Gordon Strachan? Esta experiencia lo había impactado enormemente. En general, ¿por qué alguna gente de negocios, políticos y organizaciones empiezan a hacer cosas deshonestas mientras otros se mantienen lejos de estas cosas? ¿Qué reglas deberían guiar nuestra actuación en situaciones similares?

En 1976 Harry y su familia regresaron a los EE. UU. Y él empezó en 1976 a dar clases en el área de Economía Internacional y Negocios Gubernamentales en Harvard School, con la misión de enseñar economía y política mediante método de casos y con una orientación empresarial. Continuó haciendo algunos trabajos de consultoría, incluyendo un gran verano en Corea con el grupo Samsung. Regularmente regresaba a Centroamérica a colaborar con INCAE en programas ejecutivos.





En su segundo año de regreso en Boston le descubrieron cáncer de melanoma, el cáncer había penetrado la capa de la piel. Según el doctor que lo atendió su pronóstico era grave, estadísticamente tenía un cuarto de probabilidad de vivir más de dos años. “Esto me ayudó a ver que ser *tenure* (titularidad a un alto nivel académico) en Harvard si uno va a morir en dos años no tenía mucho significado”

Durante su tercer año de profesor en Estados Unidos empezó a trabajar medio tiempo con Bain & Co., pequeña firma de consultoría que había estado reclutando a los mejores alumnos graduados de Harvard. Realizó varios proyectos en Centroamérica y Argentina. En 1979 se unió de tiempo completo a Bain, que tenía cincuenta profesionales y una oficina en Boston. “Me fui a Bain pensando en quedarme dos años y luego moverme a una posición de ejecutivo. Encontré que la consultoría era algo que me gustaba, ya que estaba preparado para llevarla a cabo con éxito”.

A finales de la década de los 70 se desató en Nicaragua una guerra civil, instalándose un gobierno comunista en ese país. INCAE empezó a sentir presión por varios frentes: estudiantes extranjeros no querían llegar a Nicaragua, muchos miembros de la facultad se retiraron y las finanzas se estaban deteriorando alarmantemente. “En 1980 don Francisco de Sola, presidente del Comité de INCAE, me pidió que liderara un grupo que desarrollara una estrategia de cambio para INCAE. Desarrollamos una estrategia audaz, en lugar de hacernos más pequeños decidimos expandirnos, planeamos la apertura de un nuevo campus, probablemente en Costa Rica –por la cercanía con Nicaragua–, decidimos expandir la cobertura geográfica de los programas a República Dominicana y Ecuador, y desarrollar

nuevas áreas de investigación. Decidí pedir permiso de ausencia por dos años a Bain & Co., y en 1981 fui nombrado rector. Traje a Mark Linderberg como director académico, e iniciamos con la implementación de la estrategia”.

“Después del arranque exitoso de la nueva estrategia y de conseguir el campus de Alajuela, regresé a Bain & Co. En 1983 estuve muy activo en la creación de Bain Capital, la cual era una empresa que hace *venture capital*. Iniciamos con un fondo de US\$30 millones. El fondo fue muy exitoso, llegando a tener un rendimiento neto del 70%”.

En sus años con Bain Harry tuvo la oportunidad de trabajar en algunos proyectos para la Comisión de Competitividad Industrial del presidente Reagan. “Nuestro trabajo consistía en desarrollar una estrategia comercial. Le dio el sabor de una vida política en Washington y aunque tenía la oportunidad de meterse en las campañas de Dukakis y de Bush el trabajo en Washington me ayudó a convencerme de que el servicio público en Washington no era un lugar donde quería estar mis próximos diez años y empecé considerar la idea de regresar a Centroamérica”. A finales de la década 80 surgió una crisis en Bain, donde los jóvenes tuvieron que tomar el control de los fundadores. “Fui una de las personas que lideraron el proyecto para reestructurar las finanzas de la empresa”.

En 1991 Harry sufrió un infarto cardiaco y luego tuvo un “*bypass*”. “Al igual que el cáncer en su momento, el infarto provocó en mí una búsqueda espiritual y un crecimiento personal. En el verano de 1992 durante mi *sabático médico* vine a enseñar en el Programa de Alta Gerencia. Me encantó estar de regreso en Costa Rica. Concluí que había llegado el tiempo de empezar la tercera etapa de mi vida profesional. Era financieramente independiente gracias a Bain Capital. Quería hacer algo de valor para la región, congruente con mis talentos, y apropiado

para mi edad y salud. “En ese momento tenía cuatro opciones de qué hacer con mi vida en el futuro. Primero, Brizio Biondi, rector, y amigos de la facultad me invitaron a incorporarme a INCAE nuevamente. Segundo, mis amigos de la región me sugirieron la idea de constituir un Fondo de Inversión para Centroamérica similar a Bain Capital. Tercero podría abrir una oficina de consultoría “experimental” para la región. No estaba en los planes de Bain abrir una oficina en la región, pero yo creía que, con la apertura comercial, era muy importante para las empresas volverse más competitivas, y que la metodología de Bain era la más apropiada.

Finalmente, tenía la idea de crear la Fundación Strachan en honor a mis abuelos y padres, y podía “retirarme” y esperar que otras oportunidades se presentaran.

Los criterios que consideró para tomar su decisión incluían:

- “Toda la vida había vivido con semanas de trabajo de 60 a 80 horas. ¿Cuál es mi capacidad real de trabajo?”.
- “Había tomado la decisión de que el dinero que empezaría a ganar iba a solventar la nueva Fundación Strachan. Entonces tenía también que decidir si la Fundación iba a ser de gran tamaño o no”.
- “Tenía que decidir si el impacto que quería tener en la región era sobre la competitividad de empresas o impacto para los más pobres”.
- “También podía dejar que el mercado decidiera si había necesidad de realizar consultoría, venture capital, enseñanza. Dejar que el mercado determine las actividades que debería realizar”.
- “No quería empezar algo que dependiera sólo de mí. ¿Hay jóvenes que quieren hacer la consultoría conmigo o quieren formar el venture capital?”.
- “No quería trabajar con nadie que no me agradara, ni hacer nada que no me gustara hacer.” ❖

Comentario del empresario Ronald Sauter

Presidente de Summa Media Group

Don Harry Strachan, académico y un exitoso hombre de negocios nos enseña que no todas las cosas dependen de los designios del destino, el éxito requiere de altas dosis de esfuerzo, sacrificio, perseverancia y planificación.

El caso demuestra como se lleva a la práctica los fundamentos básicos de planificación estratégica personal. Su táctica en el diseño de plan de vida incorporó los tres elementos que para él eran fundamentales: Primero desarrolló su lado académico, que requirió de muchos años de preparación para obtener los más altos títulos que la academia puede otorgar en afamadas universidades de Estados Unidos. En su paso por el empresarialismo, destacó como un exitoso hombre de negocios, fundador de Mesoamérica, y que ha apoyado la creación de muchas otras reconocidas firmas regionales. Finalmente, pero no menos importante, el de su vida cotidiana. Encaminó este último aspecto hacia la filantropía, que ha cumplido con la Fundación Strachan, en honor a su padre, misionero que dedicó su vida a los más necesitados en América Central.

Sí un número más elevado de empresarios tuvieran esta triple visión de liderazgo durante el diseño de su plan de vida, estaríamos más cerca de cristalizar una sociedad mucho más balanceada en el aspecto empresarial, familiar y la comunidad. Elementos necesarios para alcanzar el anhelado desarrollo.