

EL ARTE DE CREAR EMPRESAS Y SUS ARTISTAS

Tras este obligado paréntesis, retomamos el carril directo en nuestra historia, para centrarnos a continuación en uno de los rasgos más sobresalientes en el magisterio y en la personalidad del protagonista del ensayo. Es un hecho que la iniciativa emprendedora del profesor Nuño empezó a manifestarse nada más aterrizar en el IESE, de vuelta de EE. UU. con su flamante título de doctor bajo el brazo. La concepción norteamericana de lo que había de ser una escuela de negocios era, como en tantas otras cosas, muy avanzada respecto a la española e incluso a la europea, como bien pronto se demostraría.

Nada más ingresar en la escuela de negocios como profesor titular, su reintegro a la sociedad catalana y española se concretó en su faceta académica mediante la incorporación al departamento que entonces se llamaba de Producción, tal como en principio correspondía, de forma normal y natural, a su formación previa como ingeniero. Pero en Harvard sus profesores le inocularon el gusanillo —o el “virus”, benéfico, como se prefiera— del proceso emprendedor. Allí había experimentado precisamente la puesta en marcha del Departamento de Emprendimiento, liderado por el profesor Howard Stevenson. De una manera modesta y artesanal aquel pionero impartía unos cursos a los que asistía, sin perder palabra, el joven aprendiz que apenas nada sabía de la empresa, aparte de lo que aprendió de oídas en su infancia, en los

aspectos puramente mecánicos que le enseñaron en las escuelas superiores de Ingeniería y de Arquitectura de Barcelona o en su experiencia como técnico en los Ferrocarriles Catalanes. Con facilidad podemos deducir el choque inicial que supuso para él “descender” de nuevo a la realidad de las escuelas de negocios españolas y europeas organizadas más o menos a la vieja usanza. Reincorporado poco después al departamento de Operaciones, como se denominaba entonces, el joven profesor consideró que “también” debería enseñarse a emprender a los alumnos de la que ya entonces era la primera escuela de negocios española.

Así lo propuso a los directores del plan de estudios. La respuesta fue muy fría. En consecuencia, rebajó algo sus planteamientos modernos y sugirió que la nueva área de enseñanza podría denominarse Departamento de Iniciativa Emprendedora. Tanto insistió que al final le dejaron impartir una nueva asignatura llamada Nuevas Aventuras Empresariales o NAVES, de manera resumida en la jerga estudiantil. No sólo la teoría o concepción inicial de todo proyecto empresarial, sino sobre todo la práctica de su puesta en marcha era la materia principal de la docencia o maestría que se disponía a implantar por primera vez en una escuela de negocios del país. En suma, se trataba de incorporar en la mente del futuro directivo la asunción, como parte del trabajo previo y de las etapas iniciales de todo negocio, varias costumbres americanas avaladas por la práctica en el país más innovador de la época.

Por ejemplo, un detallado *business plan*. Hoy, con la perspectiva de los años transcurridos, puede afirmarse que de aquellas documentadas exposiciones y primeros planes de negocio de algunos alumnos aventajados han surgido notables éxitos empresariales que han generado riqueza y puestos de trabajo de calidad. Más si consideramos que con el paso del

tiempo la iniciativa de Pedro Nuevo fue ampliada y completada con la aportación de otros profesores que siguiendo su ejemplo se iban especializando en la materia.

Facilitó el inicio de este proceso multiplicador la dirección de Antonio Pérez López a partir de 1980. También entre otros colaboradores la presencia de la profesora Julia Prats, igualmente doctorada en Harvard, que también contribuyó a que el nuevo departamento se enfocara en una vigorosa actividad internacional. Puede afirmarse que desde el inicio del siglo este departamento ha adquirido un notorio prestigio entre las escuelas de negocios de todo el mundo, con reconocidas publicaciones altamente valoradas, no solamente en el ámbito académico sino también en el de la práctica empresarial más exigente.

Esta dedicación casi exclusiva del profesor Nuevo tenía, no obstante, el peligro de restarle tiempo para, precisamente, emprender, es decir, implicarse de manera directa en la actividad empresarial, tanto en la generada en la propia escuela como la que partía de terceros, en la que él o los profesores del IESE estaban autorizados a participar. Puede afirmarse que entonces, como en el primer momento de su regreso de Harvard, el apoyo incondicional de profesores amigos, como su mentor Lorenzo Dionis o su compañero Miguel Ángel Gallo, fue para él de gran ayuda, tanto desde el punto de vista moral como profesional o docente.

Antes de adentrarnos en esta faceta esencial de su magisterio es preciso reseñar otra iniciativa, también emprendedora, de aquel joven profesor que ayudó mucho a la consolidación de la oferta educativa del IESE en una coyuntura trascendental de la economía y la sociedad españolas. Para ello recurrimos

de nuevo a la valiosa crónica de los primeros 50 años de la entidad a la que nos hemos referido: “En abril de 1979, Pedro Nueno, director general asociado, dirigió un memorando al consejo de dirección (que presidía Juan Antonio Pérez López) con una propuesta para ‘europeizar’ el programa de MBA. A partir de septiembre de 1980, en uno de los dos grupos del primer año, las clases se impartían en inglés, en el segundo año serían en inglés o en español.

”Paralelamente, había que incrementar el material europeo de los cursos e incluir algunos contenidos relacionados con ‘aspectos técnicos y del entorno de la Comunidad’. Argumentaba que el previsible ingreso de España en la Comunidad Económica Europea (la actual Unión Europea) añadía urgencia a la cuestión.

”Aunque el propio Nueno estaría involucrado, proponía que el responsable fuese Harald Burmeister, profesor de finanzas de nacionalidad alemana, formado en varias universidades extranjeras. También sugería que de la atracción de alumnos se ocupase Joan Masià, que conocía muy bien el continente y el Reino Unido. Hasta entonces se había dedicado a conseguir para los alumnos becas y préstamos en condiciones ventajosas, visitando muchas entidades financieras de España, sobre todo cajas de ahorros. La nueva sección en inglés era también un medio para tener más alumnos, y por tanto aumentar los ingresos, pero inicialmente no todos en el IESE se mostraron partidarios de la propuesta”. (Canals, pág. 118).

Igualmente, antes de detallar esta significativa aportación deseamos rememorar y poner en valor su constante aliento y apoyo a los emprendedores que surgen del IESE o acuden a la entidad para reforzar su determinación de emprender.

Queda bien reflejada en la historia de Carles M. Canals, precisamente, en el capítulo titulado “Emprendiendo”, utilizando precisamente el tiempo verbal al que Pedro Nueno suele acudir en sus colaboraciones en la prensa escrita. Subtitulado también, como corresponde al entorno catalán de pequeñas y medianas empresas muchas de ellas de cuño familiar, “Apoyo a la empresa familiar”. La relevancia de la iniciativa que en su momento desarrolló Pedro Nueno queda perfectamente reflejada en esta obra: “En alguna etapa de su vida profesional, un tercio de los másteres del IESE son empresarios —accionistas de la compañía en que trabajan—, según una encuesta que empezó a efectuarse en 1985 y de la que hasta 2007 se habían hecho cinco ediciones.

”Alguno se lanza a crear empresa nada más graduarse, pero la mayoría lo hace entre cinco y diez años después. Antes ha ‘trabajado duro’ en una o más compañías. Además de permitirle unos ahorros que le servirán al comienzo de su aventura empresarial, son años que le aportarán experiencia, ‘le ayudan a entender mejor las variables clave de una actividad determinada y le dan prestigio profesional, que le asegura el apoyo de socios’ señala Pedro Nueno.

”En 1974, este profesor comenzó en el MBA el curso Nuevas Aventuras Empresariales. Se inspiró en el que impartía en Boston Arch R. Dooley, quien luego formaría parte del Comité Harvard-IESE. El curso, que en 2008 se denominaba *Fundamentals of Entrepreneurial Management*, incluye la realización de un *business plan*, un plan de negocios en el que los alumnos exponen con rigor y en detalle un proyecto empresarial con todas sus variables: producto o servicio, potenciales clientes y competencia, equipo humano e inversiones, logística y distribución, marketing, previsión de ventas y rentabilidad...

”¿Es el espíritu emprendedor algo que se puede enseñar? La respuesta es compleja. De todos modos, en el IESE

la pregunta correcta sería: ¿Es algo que se puede aprender? Lo que sí parece es que se puede estimular y fomentar. Esta cuestión la trató el Comité Harvard-IESE en el año 1982. Varios profesores comentaron que toda escuela de dirección que quiera promover el *entrepreneurship* ha de plantearse si ella misma vive ese espíritu emprendedor, si en su seno hay suficiente inquietud por mejorar, si de hecho incorpora novedades... En el acta de esa reunión sólo constan las preguntas, quizá porque los hechos eran conocidos por todos.

”El IESE comenzó su andadura con una aventura inédita y arriesgada: un programa para altos ejecutivos y empresarios, bastantes de ellos fundadores de su compañía o herederos al frente de una empresa familiar. Fue también la primera en Europa en lanzar un MBA de dos años y más adelante en ofrecer un MBA bilingüe y el Executive MBA. Pocos años después varios profesores del IESE ayudaron a crear y desarrollar otras escuelas en países de todo el mundo. El propósito de impulsar el ánimo emprendedor de los alumnos estuvo presente en el MBA desde su diseño, al fijar que uno de los objetivos sería formar *leaders and practitioners*: empresarios y ejecutivos. Cuando se introdujo, en 1974, el curso Nuevas Aventuras Empresariales fue pionero en Europa.

”Pero el estímulo al espíritu emprendedor no se limita a los programas máster. En 1987 se crearon las cátedras Fundación Bertrand de Iniciativa Empresarial, dirigida por Pedro Nueno, y, por primera vez en Europa, la de Empresa Familiar, con Miguel Ángel Gallo como director (...) En el año 2003 se constituyó el Centro Empresa Familiar e Iniciativa Emprendedora, CEFIE, que coordina la actividad de ambas cátedras y constituye ‘una plataforma de trabajo interdisciplinar concebida para profundizar en el conocimiento de los problemas y retos que afrontan los emprendedores y las empresas familiares’, según consta en su documento fundacional. Su misión es

fomentar y apoyar la iniciativa emprendedora y la empresa familiar mediante la investigación, la divulgación y el intercambio de información y experiencias entre la comunidad académica y empresarial y fomentar actividades de apoyo a emprendedores e inversores”. (Págs. 188 y 189).

Siguiendo esa estela en la historia oficial de la entidad, también podemos enmarcar en la obra coral la figura de Pedro Nuño en el cuadro de honor de la etapa de consolidación del IESE. Creemos, sin embargo, oportuno destacar también de manera especial otra de las características esenciales de su labor docente: la proximidad. Aprendida en el entorno universitario estadounidense de élite, en el que el profesor abre incluso la puerta de su casa particular a los alumnos que está formando. Éste es un aspecto de su manera de ser que no le ha resultado difícil manifestar en su entorno y que, naturalmente, los que han compartido trabajo con él, como alumnos o como docentes, manifiestan a menudo cuando se les pide definirle y, por supuesto, definir una de las características esenciales de la escuela. Al respecto añade Canals, en la página 159 de su obra, que “si se pregunta a Pedro Nuño qué peligros acechan al IESE en el futuro, responde que dos: un desfase entre la investigación y docencia y la pérdida de valores fundacionales como la proximidad y la disponibilidad. ‘No saber transmitirlo a las generaciones futuras sería un fracaso de cada uno de nosotros’, dice.

”Hay que mantener la disposición de dedicar tiempo a los participantes y a los *alumni*. ‘Lo que ha de mover al profesor son las personas, la profesión y, como consecuencia, volcarse en quienes participan o han participado en los programas del IESE. Eso no compensa en términos económicos. Pero el día

en que un profesor del IESE, antes de atenderlos, ponga por delante la cuestión de ‘¿cuánto me van a pagar?, se habrá convertido en un consultor profesional’, sostiene Nuevo”.

Pero vamos ahora al fondo de una de las preocupaciones y actividades esenciales en la vida y el magisterio de Pedro Nuevo: *Emprender, esta es la cuestión*. Sobre el arte de crear empresas (y de sus artistas, como él gusta calificar a los emprendedores) él mismo, con su modestia habitual, nos explica su peripecia en esta vertiente práctica y a la vez autoimpuesta en su labor docente: “Ya durante el doctorado en Harvard tuve ocasión de tomar el primer curso que dio en el Programa Master el profesor Howard Stevenson sobre el tema de emprender. Me pareció un curso fenomenal y me impactó tanto que decidí que ése sería el tema en el que pondría más énfasis durante mi carrera profesional. Pensé en lanzar en el IESE un curso como el del profesor Stevenson y lo propuse a mis jefes. En aquellos años, la palabra ‘emprendedor’ no sonaba bien en las escuelas de dirección de empresas. Guardo con cariño un librito de la Harvard Business School en el que se presentan todos los cursos y profesores en 1974 y, curiosamente, no sale ni Howard Stevenson ni su curso que hacía dos años que funcionaba. Es decir que no se mencionan las palabras o conceptos ‘emprender’ o ‘emprendedor’. “Al final pude incluir el curso de *entrepreneurship* dentro del Departamento de Operaciones, ni hablar de momento de un Departamento de Iniciativa Emprendedora, y sin poner el término ‘emprender’ en el título del curso. Lo llamé “Nuevas Aventuras Empresariales” y los alumnos lo llamaban NAVES. Unos años más tarde ya pude crear el Departamento de Iniciativa Emprendedora y hoy ya casi llegamos a una docena de profesores”.

Así de sencillo. O al menos en apariencia... Por fortuna disponemos entre su completa bibliografía de obras que nos ayudan a resumir el intenso y extenso trabajo profesoral de Pedro Nuño en una materia que se está revelando tan decisiva en nuestro tiempo. Destacamos por su gran oportunidad, concisión y sentido pedagógico varias obras.

El libro, publicado en 2005, *Emprendiendo hacia el 2010* abordaba la cuestión decisiva del emprendimiento en un momento en que el avance de la economía, su internacionalización y el mayor nivel profesional de exigencia impactaban en el proceso de emprender, aquí y en el conjunto de Europa.

La obra *Cartas a un joven emprendedor*, de 2007, fue también una forma directa y efectiva de exponer a los lectores el complejo proceso del emprendimiento, desde la descripción de una serie de problemas o de temas clave que suelen presentarse en los compases iniciales de todo proyecto empresarial. Él mismo nos recalca que en el fondo lo escribió pensando en sus alumnos del programa de Master.

En 2014, en la obra *E-mails a un joven emprendedor* retomó la cuestión, de la nueva manera que ya va implícita en el título. Es decir: la digitalización, estudiando y enseñando cómo los cambios en el entorno económico, tecnológico y social van impactando sobre el proceso de emprender.

En *Emprendiendo hacia el 2020*, publicado en 2009, de la misma forma que diez años antes exponía cómo iba variando el proceso de emprender y su entorno, descubrió al lector inquieto cómo evolucionarían las mismas variables hacia el 2020, con los avances tecnológicos sumados a los intensos intercambios internacionales que estaban produciéndose.

En *Autoengaño y empresa*, de 2019, vuelve a incidir en las fases iniciales de todo proyecto empresarial, analizando numerosos ejemplos en los que el emprendedor ha caído en su propia trampa, casi siempre por falta de planificación y de

excesiva confianza en las propias capacidades, defectos que suelen acompañar al empresario joven o primerizo en la tenaz y complejísima lucha que requiere la consolidación de toda empresa.

Por la capacidad pedagógica que transmite el libro *Cartas a un joven emprendedor*, nos parece oportuno dedicarle una breve reseña. Por su tono cercano al lector o emprendedor en ciernes y por lo que esas “cartas” supusieron en aquel momento como manifestación, por escrito y de cara al público en general, de la labor realizada en su departamento de *entrepreneurship* del IESE.

De entrada, destaca en la obra la capacidad del autor para introducir al nuevo empresario en aspectos que a veces son sumamente complejos. El *business plan* resumido que expone puede considerarse como un brillante ejemplo de habilidad expositiva. En esta línea de trabajo, con sólo repasar los títulos de los apartados en que divide el valioso resumen se entra fácilmente en el meollo del emprendimiento en las etapas iniciales. Resumiendo mucho, pueden ser las siguientes:

–Lo primero es lo primero: ¿Estás seguro de que eres un emprendedor?

–El quid de la cuestión se plantea acto seguido: ¿Crees de verdad que eso tiene futuro? Y lo que sigue: ¿Lo has estudiado bien?

–A continuación, en el cuarto punto: ¿Con quién dices que vas a montar eso? Y más preguntas y respuestas, desarrolladas mediante el ejemplo de casos concretos, experimentados algunos por el mismo autor con sus alumnos y en algunas empresas que ha asesorado: ¿De dónde vas a sacar el dinero?

—Otra cuestión dirigida al aspecto teórico, que tan sólo constituye la parte inicial del aspecto práctico del proceso. Ahora enfoca con habilidad la mente del lector hacia un aspecto esencial: “No entiendo que no te estén saliendo las cosas”.

—Otras comillas para un capítulo igual de sustancioso, que bien podrían enmarcar la que puede acabar siendo la cuestión clave en todo proceso emprendedor: “¿Adónde vas con todo eso?”.

—Para terminar, una posible conclusión que también lleva al lector a preguntarse seriamente por la dirección y el destino de su posible proyecto empresarial; o hacia dónde va una parte significativa del proceso innovador y emprendedor a nivel global: “Cartas a un emprendedor desde China”.

Por supuesto, para rematar, la clara, sencilla y eficaz lección magistral del profesor Nueno, la que podríamos calificar como, a veces, la traca final del proceso para todo emprendedor joven, o no tan joven. Para que valore adecuadamente desde el principio dónde se está metiendo: “Cartas de un emprendedor desde la cárcel”.

De nuevo la experiencia personal directa sobre lo que se está tratando es la piedra de toque que aclara la explicación y centra adecuadamente el proceso intelectual del lector. Él mismo, con su sencillez y claridad habituales, la expone en el inicio del capítulo, que acaso a algún espectador externo del proceso le podría parecer fuera de lugar: “La cárcel está ahí. Cada vez las cárceles son mejores y más grandes y normalmente no salen en los libros de dirección de empresas. Una vez, en la cena después de la ceremonia de graduación de un programa de presidentes de compañías importantes de China, uno de ellos propuso un brindis y dijo en voz alta: ‘Para que dentro de un año ninguno de nosotros esté en la cárcel’. Se brindó y horrorizado pregunté después por qué

había propuesto un brindis tan extraño. El me respondió: ‘Vivimos en un entorno tan vagamente regulado y vamos a tal velocidad que en un momento dado podemos estar haciendo algo mal sin saberlo’ Un año más tarde este señor estaba en la cárcel”.

Como se suele decir, lo bueno, si breve... Realmente admira toda conversación con el profesor a todos los que tienen la fortuna de platicar con él de manera llana y directa. Su extraordinaria capacidad de síntesis, su claridad expositiva y sobre todo la sensación que queda de haber aprendido algo útil o cuando menos interesante para nuestra empresa o incluso para nuestro proyecto de vida.

La sencillez en los aspectos esenciales de la moral, la falta de afectación en el trato humano y próximo y, por supuesto, la humildad con que se conduce y transmite su punto de vista no están exentos de una cierta ironía, casi siempre distante, adobada como hemos recordado antes con un sentido del humor inteligente, amable, y para nada ácido o cáustico. Se trata de la sabiduría de la vida que se adquiere después de años de experiencia, un conocimiento profundo que en esta publicación se resume de manera muy eficaz ya en las páginas introductorias: “El libro explora el enfoque epistolar para estudiar el fenómeno de la iniciativa emprendedora. Suponiendo que san Pablo hubiese sido el inventor del enfoque epistolar nos habría costado unos dos mil años aplicarlo a este tema tan crucial para el progreso de la humanidad que es la creación y desarrollo de la actividad empresarial, cosa que, por supuesto, ya existía en tiempos de san Pablo (...) Son cartas organizadas por temas, cada uno de los cuales adopta una perspectiva diferente para enfocar el problema que se estudia.

Son veinte casos, todos con una base real, extraídos de años de tratar con cientos de emprendedores en distintas etapas de su proceso de emprender, en distintos lugares geográficos y hasta en la cárcel”.

Todas estas aportaciones, de gran valor pedagógico y práctico, condensan los consejos y sugerencias de un auténtico experto en tan intrincada materia. Sólo hay que tener en cuenta las frías estadísticas cuando reflejan la cruda realidad de las empresas que se crean cada año: a los cuatro de su funcionamiento sólo sobrevive a lo más un 20 por ciento de las nuevas iniciativas. Contribuir en lo posible a mitigar una tan alta mortalidad es una de las finalidades esenciales de ésta y otras obras significativas en la bibliografía del profesor.

Su aportación a la cultura emprendedora se ha producido en múltiples artículos, opúsculos, informes y propuestas por escrito. Sólo su enumeración alargaría mucho este capítulo. El lector puede recuperar sus textos en: <https://raed.academy/wp-content/uploads/2019/10/c-v-pedro-nueno16.pdf>

Seguimos. Llegados a este punto, si tuviéramos que elegir un libro que destaque con luz propia en su magisterio por escrito este sería, probablemente, *Emprendiendo hacia el 2020. Una renovada perspectiva global del arte de crear empresas y sus artistas*, que acabamos de comentar de manera muy sucinta. De la misma forma que diez años antes había abordado las variantes en el proceso de emprender y su entorno, entonces levantaba la mirada hacia el 2020. Cabe afirmar con rotundidad que la obra es perfectamente válida dirigiendo el foco hacia el 2030 e incluso accionando las luces largas de la historia hasta más adelante. Como otros de sus libros, ha sido traducido a varios idiomas y desde el primer momento de su

puesta en el mercado fue un éxito de ventas. En él el autor trataba de darle un contenido formal, genérico y omnicomprendivo, al proceso de emprender. Así consiguió, y ahí permanece en el tiempo esa obra emblemática, un verdadero abecedario útil para todo emprendedor en ciernes e incluso en algunos aspectos casi un libro de texto para las escuelas de negocios que se precien.

El libro además tiene aspectos que lo convierten en un producto editorial singular. Por ejemplo, en el aspecto puramente formal, autor y editor para ilustrar el amplio resumen han elegido algunas de las obras maestras que cuelgan en las paredes del Museo del Prado. Para no alargar demasiado la reseña, resumimos los cuadros y sus marcos conceptuales.

Elige a Pedro Pablo Rubens y su opulenta *Diosa Fortuna* para la detallada introducción. Para el capítulo “Los actores” repite al maestro flamenco en la desbordante alegría de *Campesinos bailando*. Para “La fase prenatal” de las empresas, el surrealismo exuberante de Jerónimo Van Aeken Bosch de *El viaje de la vida*. Para “El nacimiento de la empresa” no podía faltar el cuadro tan divulgado *El cambista y su esposa* de Marimus van Reymerswoerle, es decir, el matrimonio contando monedas en su taller o residencia medieval (mucho cuidado con los bancos...). Para “La fase posnatal” tenemos una completa exposición del conjunto y los detalles del cuadro *Venus y Adónis* de Pablo Veronés. La apacible siesta del mancebo en brazos de la diosa del amor se convierte en el rostro demacrado del gigante vencido en manos del pastorcillo en el *David y Goliat* de Miguel Ángel Caravaggio, buena ilustración del capítulo “El desarrollo” de toda criatura, natural o humana. El capítulo “Emprendiendo dentro de la empresa” se presenta convenientemente reflejado por la obra póstuma de Goya *La lechera de Burdeos*. Después de ella la obra, en colaboración entre Rubens y Antonio van Dyck, *La serpiente*

de bronce enmarca visualmente el capítulo dedicado a la “La aportación de la ciencia”. Hasta hace unos veinte años podía representar perfectamente el impacto en el mundo económico de tantos artefactos mecánicos creados por la mente y la habilidad del ser humano, hoy acaso tendríamos que forzar un poco la imaginación y sentir su influencia en forma de una interminable ristra de algoritmos.

Y, para completar el libro, la maestría del autor y la perspicacia del editor se condensan en un “Resumen y conclusiones”. Exponen a los ojos del lector —un tanto sorprendido ya ante una muestra tan singular de la literatura empresarial— otra obra maestra de la pintura universal, la versión de Diego Rodríguez de Silva y Velázquez del inmortal *Esopo*.

Más allá del siglo de oro español en el que pintó el maestro sevillano, superando incluso el tiempo en que escribió el célebre fabulista griego, su mirada llena de sabiduría e incluso de contenida provocación nos interroga y nos mueve a pensar seriamente sobre nuestras vidas y empresas. Es decir, sobre ese germen emprendedor, afincado en la naturaleza humana, que el autor destaca en su introducción. La pericia técnica de Velázquez se muestra en el detalle de la mirada y en la composición que refleja al anciano con un libro en la mano. Le muestra envuelto en un sayo, que lo mismo podría servir para resguardarse del fresco en los albores helénicos de nuestra civilización que en la Villa y Corte del imperio hispánico; o incluso, empujando unos siglos más adelante la rueda del tiempo, el albornoz desastrado de un viejo solterón en nuestros días. En el contexto de esta obra emblemática podría incluso estar preguntando al lector que se dispone a empezar la aventura del emprendimiento empresarial: ¿Qué clase de empresa representas o tienes previsto montar? ¿Cómo calificarla en el profuso muestrario de los protagonistas de mis fábulas inspiradas en el reino animal? ¿Una empresa gacela,

ratón, perro, elefante, vaca lechera...? Pedro Nueno incluso va más allá saltándose las clasificaciones tradicionales y proponiendo un nuevo tipo de empresa, ésta inspirada en el reino de la botánica: la utópica empresa bonsái, pequeña, bonita, no se sabe si barata y con vocación de perennidad (o al menos eso piensan sus creadores).

Volviendo al dominio tradicional de la zoología: ¿Vas a imitar, querido lector, las trazas del león, el cuervo, el lobo, el erizo... o, simplemente, las mañas del zorro? La respuesta del experimentado profesor va en la línea de sus sólidos principios morales: Piénsalo bien, porque al final de tu proyecto empresarial siempre hallarás una moraleja, una lección pos-trera que es bueno ir aprendiendo desde el principio, si es posible. Puedes conseguir la empresa más rentable, cotizando en el índice Dow Jones o en el Nasdaq, pero, y ahí está el detalle: ¿En su planeamiento y ejecución has sido capaz de hacerte más persona?

De manera que mediante inspiradas ilustraciones estamos ante una obra maestra de la pedagogía empresarial que, de forma concisa y austera, presenta numerosos casos de emprendimiento, exitosos o fallidos. Expuestos con abundante documentación y una completa bibliografía que ayuda a proseguir en otras fuentes la comprensión de un proceso tan complejo y necesario como es de la creación de empresas. Contando, por supuesto, con numerosos “casos”, analizados y exhaustivamente documentados, es decir, “escritos”, guardados en el archivo del IESE. Si en sus cartas al joven que se inicia en el arte y la técnica de crear su empresa el autor plantea continuos interrogantes, en esta obra sobre la ciencia y el arte del emprendimiento el profesor ofrece una completa batería de respuestas.

Las sirve al lector bien condensadas y explicadas, tanto para el joven emprendedor, como para el profesional que desea completar sus conocimientos o, simplemente, para el profano que necesita iniciarse en las reglas y métodos de esas lides antes de dar el salto hacia una actividad tan compleja y arriesgada.

Entresacamos para el lector algunas respuestas a cuestiones clave que es necesario plantearse, si es que de veras está dispuesto a meterse en ese, digamos, berenjenal: Cómo empezar la empresa y cómo no se debe empezar una empresa. Cómo partir de un buen *business plan*. Empezar solo o con socios. Cómo escrutar y analizar los predictores del éxito en toda empresa que se precie. Cuál ha de ser la forma del nacimiento, el tamaño, el entorno, el capital necesario y su valoración en el mercado.

Más interrogantes y posibles certezas, para la fase inicial: Las enfermedades de la infancia. Los nuevos empresarios, que pueden ser erráticos e ilógicos. También una respuesta que engloba algunos interrogantes, anteriores y posteriores al nacimiento: ¿Tiene la nueva empresa derecho a tener un consejo de administración? En su etapa de crecimiento y desarrollo las posibles certezas hay que analizarlas aún con más detenimiento: Para saber qué tipo de empresa se está creando es bueno recordar, por ejemplo, los consejos del viejo fabulista cuando recoge experiencias vitales provenientes de oriente y occidente. Por supuesto, bueno es detenerse de manera pormenorizada en aspectos esenciales, como el equipo humano, el producto, el mercado, la financiación y el control. Vigilar bien dónde se pone el pie en comparación con el mercado realmente disponible y la competencia que se lo disputa. Y, a veces pensando en la fase final de su ciclo de vida, nunca está de más ir planteándose la posible venta de la empresa.

Sigue con un aspecto de la cuestión, que siempre considera esencial, el de la ética. Se centra en el impacto que toda

empresa ejerce en su entorno humano y material. Lo condensa en un apartado explícito como su mismo nombre indica: “Otras áreas de deslealtad”. Tras la inevitable referencia a la Responsabilidad Social Corporativa, aborda este aspecto cada vez más influyente en la economía y en la sociedad. Retoma el punto central en toda actividad emprendedora seria y solvente: La capacidad innovadora en las grandes empresas y para ello expone casos bien estudiados y, en la terminología del IESE, escritos de *intrapreneurship*, con sus respectivos factores estimulantes o limitadores. Concluye el tratado con un capítulo dedicado a la ciencia y a la técnica, las que fueron sus áreas iniciales de estudio en los lejanos años de su juventud universitaria barcelonesa. Para enlazarla, por supuesto, con sus conocimientos y experiencia adquiridos en la materia a partir de la Escuela de Harvard.

En el resumen y conclusiones finales del tratado se condensan, expuestas con la fina ironía que a veces utiliza, unas ideas básicas que también nos parece oportuno resaltar: “Hemos pretendido explicar que los empresarios, es decir, quienes crean empresas, no lo hacen por determinismo genético. Estos seres, que hoy influyen más que ningún otro grupo social en nuestras vidas, son personas iguales a las demás, pero que han sabido desarrollar las capacidades que son necesarias para emprender. Seguramente, además les gusta hacerlo. Hay quienes disfrutan con la biotecnología y se hacen mayores detrás de un microscopio. A otros les gusta pintar. Hay quienes se realizan como académicos y están dispuestos a pasar hambre a cambio. A otros les encanta recaudar impuestos y descubrir las mil maneras que inventa la gente para dificultarles el trabajo. Muchos funcionarios se llevan un gran disgusto cuando sus hijos no quieren ser también funcionarios. Los hay que prefieren juzgar a la gente y eventualmente meterles en la cárcel. Otros prefieren perseguir la noticia de primera página.

Hay de todo. Y la mayoría disfrutan suficientemente con lo que hacen y no pretenden ser empresarios.

”Los empresarios ni nacen empresarios, ni nacen enseñados. Algunos lo aprenden de la familia y esos tienen ventaja. Otros lo aprenden de la vida, a base de observar a otros empresarios, casi siempre sus jefes. Unos pocos lo aprenden en escuelas de dirección de empresas. Las enormes posibilidades que permite el ejercicio de la libertad de que la mayoría de las personas disfrutamos hoy en día, hacen posible que prácticamente cualquiera pueda decidir ser empresario y aprender a serlo. Por lo tanto, que nadie se queje. Otra cosa es que además se tenga éxito”.