

## ÍNDICE

|                                                                             |     |
|-----------------------------------------------------------------------------|-----|
| <i>Prólogo de Pedro Nuño</i> .....                                          | 7   |
| Introducción.....                                                           | 13  |
| 1. La formación humana y escolar.....                                       | 17  |
| 2. Estudios universitarios y primera experiencia laboral .                  | 39  |
| 3. Cuando el destino llama a la puerta .....                                | 51  |
| 4. Harvard .....                                                            | 63  |
| 5. La “Marca IESE” .....                                                    | 79  |
| 6. Otras experiencias empresariales .....                                   | 105 |
| 7. El arte de crear empresas y sus artistas.....                            | 113 |
| 8. FINAVES.....                                                             | 137 |
| 9. Exportando la marca, de Barcelona al mundo.....                          | 149 |
| 10. CEIBS (China Europe International Business<br>School) en Shanghai ..... | 183 |

|                                                |     |
|------------------------------------------------|-----|
| Epílogo: aprendiendo .....                     | 209 |
| <i>Agradecimientos</i> .....                   | 223 |
| <i>Sobre la colección Empresa y Vida</i> ..... | 227 |

## PRÓLOGO



*P*or mi trabajo en el IESE he tenido muchos buenos contactos, principalmente con empresarios, pero también con colegas profesores, políticos, expertos en sectores como la medicina, la arquitectura, la digitalización, etc. Con algunos hemos vivido temas y proyectos muy interesantes y algunos me han sugerido que escribiese un libro con mis experiencias. Finalmente decidí hacerles caso y he colaborado en este ensayo biográfico, poniendo la condición a sus autores que, como todos mis libros, no resulte muy largo o excesivamente detallado. Siempre que escribo un libro, una vez hecho el trabajo lo repaso y voy reduciéndolo. Muchas veces he dicho que un libro mío debe poder ser leído en un viaje que tenga una hora de aeropuerto, esperando embarcar, y otra hora de avión volando. Que, por cierto, es como he escrito muchos de ellos, en los momentos en que estaba liberado de compromisos con terceros y en los que nadie podía interrumpirme.

Éste que el lector tiene en sus manos ha requerido, en cambio, muchas conversaciones y algunas aclaraciones por escrito. He tenido que pensar en qué cosas dejar y en qué cosas eliminar para no enrollarme más de la cuenta. En las sesiones de trabajo, además de en mi historia personal, he pensado y expuesto mi opinión sobre cómo será el futuro, aunque (en un futuro todavía muy lejano, espero) ya no lo experimentaré.

Ha sido un honor para mí colaborar con ellos y agradezco ahora poder leer este libro que me han dedicado. En su

*contenido están las personas y los aspectos y circunstancias más importantes de mi vida. Aparecen mi esposa, mis hijos, mis padres, mis hermanos, mis tíos y mis suegros, y quienes tuvieron más impacto en mi formación desde pequeño. Y ya de mayor, mis nietos y las personas con quienes he colaborado en mi trabajo y en mis proyectos.*

*Mi vida ha sido muy internacional y ese aspecto queda muy bien recogido en estas páginas; en especial los momentos en que he tenido ocasión de relacionarme con personas y con profesionales de gran calidad, destacados académicos, empresarios muy importantes, políticos de gran nivel, y todo compruebo que está muy correctamente explicado.*

*Recoge adecuadamente el libro que he estado muy agradecido a familiares y colegas que me han ayudado mucho. Ahora en la zona superior de mi agradecimiento he de colocar a Francesc Ribera, como editor y coautor, por este libro que recoge perfectamente lo que ha sido buena parte de mi vida familiar y de mi trayectoria profesional. Ambas, reitero, muy correctamente explicadas. Después de las entrevistas y reuniones de trabajo, cuando he tenido ante mis ojos el resultado de algunas de mis vivencias y experiencias, leerlo me ha emocionado.*

*Espero que lo más importante que he podido aprender en el mundo de los negocios y las relaciones internacionales, y que en esencia refleja esta obra, pueda ofrecer alguna idea o conocimiento útil a quienes la lean. Y acaso animar a todos a mejorar en nuestras relaciones humanas, que suelen ser el preámbulo y la antesala de nuestras relaciones comerciales.*

*En mi trabajo he estado en contacto con empresarios y profesores que ya cuentan más de ochenta años y siguen estando en perfectas condiciones anímicas e intelectuales (y, hasta donde se pueda, físicas). A medida que pasan los años va mejorando la calidad de vida y, si se está activo y se sigue aprendiendo, la experiencia acumulada puede ser de gran ayuda. En Boston he*

*tenido la oportunidad de conocer a profesores eméritos (algunos buenos amigos míos) a los que los equipos rectores han mantenido en activo en la Universidad de Harvard y también en otras prestigiosas escuelas superiores como el Instituto de Tecnología de Massachusetts.*

*Pensemos además en el hecho de que, en un mundo tan acelerado y sobreexpuesto como el nuestro, si el período posterior a la jubilación es muy largo, pueden sobrevenir problemas económicos que quiten valoración a nuestros ahorros. Por tanto, hemos de tener un buen plan post jubilación, que conlleve atrasar en lo posible la jubilación obligada, cosa que dependerá de que se mantenga la capacidad de trabajar, es decir, viajando, recordando bien, estando técnica y tecnológicamente al día, manteniendo buena relación con personas clave en la empresa, en el sector, en el entorno financiero, etc.*

*Si en nuestra carrera profesional vemos alguna buena oportunidad, puede ser un éxito extraordinario transformar la oportunidad en una empresa, hacerlo con velocidad cuando es necesario, respetando las leyes, con una financiación correcta y con las personas adecuadas. Para ello ya tenemos conocimientos y modelos bien estudiados y éste es uno de los leit motivs que me he esforzado en mantener en mis conversaciones con los autores y que también queda bien reflejado en el libro.*

*Vivimos en un mundo con un gran avance tecnológico y con un desarrollo internacional extraordinario que hemos de ser capaces de incorporar adecuadamente a nuestra vida y a nuestra actividad profesional, para descubrir las oportunidades que irán apareciendo y saber aprovecharlas.*

*Pero no olvidemos a nuestra familia. Estudiemos y valoremos siempre cómo apoyar a nuestros hijos y nuestros nietos y si, como se dice, vamos a vivir hasta los cien años o más también para evitar en lo posible ser un problema o una carga para ellos.*

*En fin, el libro me hace pensar que he hecho cosas bien, pero, como siempre, mi cerebro me dice o me recuerda qué cosas podría haber hecho mejor.*

**P**edro Nuevo Iniesta nos recibe en su pequeño despacho en el campus principal del Instituto de Estudios Superiores de la Empresa (IESE) en Barcelona. Es la misma pieza sencilla que se le adjudicó, en 1974, el mismo día de su nombramiento como profesor titular. A partir de las seis de la mañana, de manera regular, con la constancia del que tiene un claro propósito en la vida y sabe a lo que va, dispone del espacio en la entidad, en comunicación permanente con sus múltiples contactos internacionales. Todo a su alrededor transmite austeridad y ambiente de trabajo, desde la mesilla del ordenador a la pequeña mesa circular que ocupa la mayor parte de la estancia, con estanterías repletas de propuestas de cursos, másteres, proyectos empresariales y todo tipo de colaboraciones que continuamente le proponen desde los países en los que el IESE tiene presencia y hasta los que ha llegado su prestigio como académico, consultor y ensayista. Descansan también en los estantes ejemplares de sus obras traducidas a diferentes lenguas, atestiguando una labor pedagógica transmitida más allá de la estricta labor docente en las aulas.

Entre las pilas de notas, dossiers, esbozos de ideas sobre emprendimiento e innovación o nuevos planteamientos de programas a impartir, destacan en las paredes y sobre armarios de almacenamiento las fotos de su esposa, hijos y nietos, junto al título de doctor en Administración de Empresas por la Harvard Business School. Por la humildad con que se expresa

nadie sospecharía que ha asesorado personalmente al presidente chino en la organización de la CEIBS o China Europe International Business School en Shanghái, circunstancia que acredita una de las fotos que también figura en lugar prominente. Igualmente, nadie diría que ha compartido consejo de administración con Bill Gates, actividad académica con Peter Drucker o una relación de mutuo afecto con el profesor Paul Samuelson, premio Nobel de Economía.

Con facilidad se aprecia que estamos ante una persona que sabe muy bien a dónde va, entre otras cosas porque sabe perfectamente de dónde viene. Gracias al tiempo transcurrido, él mismo puede explicarnos con cierto distanciamiento sus orígenes familiares.

Se remontan a una modesta aldea aragonesa. Su padre Jesús Nueno era pastor en el pueblecito oscense de Bolea cuando la Guerra Civil de 1936-1939 le quebró la vida, como a toda su generación. Con sólo dieciséis años tuvo que enrolarse en el ejército. Gracias a esta circunstancia libró a su familia de las atrocidades que se padecieron en las retaguardias de ambos bandos, a pocos kilómetros del frente entre la Cataluña, republicana o roja, y la mayor parte de Aragón ocupado por los nacionales o franquistas. Con cierta aflicción, que apenas logra aminorar el distanciamiento, nos cuenta cómo en aquel pueblecito de Huesca una cuadrilla de falangistas fanáticos asesinó a un tío suyo sólo porque no comulgaba con sus ideas. Su padre, como la gran mayoría de la gente, era apolítico, pero tuvo que reaccionar ante la gravedad de la situación en que estaban atrapados los suyos en aquella aldea que por azar cayó de un bando, como podía haber caído en el del rival situado a poca distancia. En gran manera estas circunstancias

familiares influyeron también en la decisión que ya tenía tomada de emigrar a la ciudad en cuanto se le presentase la ocasión.

Así nos lo cuenta, hoy con la actitud a veces resignada y también con la fina ironía que a veces utiliza: “Mi padre, para proteger a la familia, dejó constancia de que se iba con los nacionalistas a combatir, que eran los que tenían poder en el pueblo. Pasó los tres años de la guerra en un grupo de artillería antiaérea recorriendo el país. Me dijo que nunca derribaron ningún avión de las Fuerzas Aéreas de la República, que, por otra parte, tampoco eran muy numerosos. Por lo visto, no tenían muy buena puntería”.

Adoptando una parecida actitud distanciada, al menos externamente, nos explica cómo, después de cumplir con el largo y penoso servicio militar de entonces, su padre se trasladó con sus hermanos Carmen, Concha y Pedro a Barcelona. Una decisión trascendental para la familia que Jesús estaba dispuesto a fundar, en especial para el porvenir de sus hijos, empezando por Pedro, el que sería su primogénito.

Trasladar al lector de aquella tenebrosa posguerra española a la luz que desprende, en sus mejores personas y momentos, la sociedad avanzada, moderna y progresiva que entre todos y todas intentamos construir en la actualidad, es el largo proceso de esfuerzo continuado, autoexigencia e ilusión por una vida mejor y más plena que explica en buena parte la historia del hombre singular e irrepetible que resumimos a continuación.