

El curso Naves

La inspiración para el curso sobre iniciativa emprendedora que se imparte actualmente en el IESE bajo el título Naves (Nuevas Aventuras Empresariales) me llegó durante mis estudios del doctorado en la Harvard Business School (HBS). A pesar del tiempo que mi trabajo como investigador asociado me absorbía, además del dedicado a seminarios y tesis doctorales, tuve la ocasión de asistir a un curso de la HBS que me entusiasmó: "Starting New Ventures". Por ello, tan pronto llegué al IESE, decidí lanzarlo.

Resumen del artículo

El profesor Pedro Nueno ha sido galardonado por la Agrupación de Antiguos Alumnos del IESE con el Premio a la Excelencia Investigadora 2008 por el curso "Iniciativa emprendedora" que desde el año 1974 ha venido impartiendo en diferentes programas dentro del IESE. En este artículo, el profesor explica la historia de este curso, desde el nacimiento de la idea durante su doctorado en la Harvard Business School y recuerda los logros conseguidos en estos más de treinta años de historia del curso Naves, que han permitido que un gran número de Antiguos Alumnos haya lanzado nuevas empresas.

La enseñanza de la iniciativa emprendedora aplicada empezó en la **Harvard Business School** a finales de la década de los sesenta. Dos profesores ofrecían, en el segundo año del máster, un curso titulado "Starting New Ventures". Eran los profesores Richard Dooley y Patrick Liles. El curso era opcional, pero pronto despertó un interés extraordinario, convirtiéndose en uno de los más demandados. Años más tarde, como candidato doctoral, yo era consciente de lo mucho que se aprendía en el máster de aquella escuela. Así que, además de trabajar como investigador asociado (para pagarme la vida) y mantener toda la carga de seminarios y tesis doctorales, yo utilizaba a tope el privilegio de poder asistir a cursos en el máster y me montaba otra carga completa en cada trimestre. Recuerdo haber asistido a cursos sobre temas energéticos, inmobiliarios, estrategia, negocios internacionales, etc. Pero, sin lugar a dudas, el que más me interesó y entusiasmó fue "Starting New Ventures". Por ello, tan pronto como regresé al IESE decidí lanzar aquel curso. Pedí permiso a Richard Dooley para, básicamente, copiarlo. En aquel tiempo, 1974, nadie se planteaba un gran debate intelectual sobre si hacer el máster en el IESE, en Barcelona, en castellano o en **Harvard**, en Boston, en inglés. Dooley se sintió honrado y me dijo "adelante". Traduje el título del curso como "Nuevas Aventuras Empresariales". Los alumnos, con sentido práctico, empezaron a llamarlo Naves desde el primer año.

Al principio me limité a traducir los casos de **Harvard** al castellano y empezamos con ellos. Pero yo quise introducir una innovación que fue pedir a los alumnos que preparasen un "plan de negocio" para alguna oportunidad novedosa que se les ocurriese. Eso debía ser un ejercicio que, en cualquier caso, sería útil para todos, incluso para quienes no estuviesen interesados en montar su empresa. Naves y su *Business Plan* fueron una innovación en Europa. Años más tarde, Richard Dooley vendría un trimestre a Barcelona a impartir el curso conmigo. Para entonces el máster del IESE ya se impartía en inglés, había crecido en número de alumnos y era un curso muy popular y querido por todos ellos. Además, se había renovado y todo el material era nuevo, con casos de emprendedores formados en el IESE. De esta forma, se ha mantenido durante más de treinta años, en los que se han escrito más de cien casos, para actualizar el material, y se han elaborado, por parte de los alumnos, unos 1.000 *business plans*. El curso se extendió a otros Programas como el Executive MBA o el Global Executive MBA, lo que ha hecho que el número de *business plans* elaborados se acerque ya a los 2.000.

Jordi Canals tuvo la visión de autorizar que el curso pudiese ser la base de un Departamento, lo cual permitió la incorporación de profesores excelentes como M^a Júlia Prats, que hizo su doctorado en **Harvard** trabajando con el profesor Howard Stevenson, la persona reconocida en aquella escuela como el número uno del mundo en iniciativa emprendedora. O también Juan Roure, que se doctoró en **Stanford** y vivió de cerca la explosión como fuente de iniciativa emprendedora del Silicon Valley; Antonio Dávila, Doctorado en **Harvard**. Chris Zott que dejó **INSEAD** en París, donde era uno de los profesores más valorados en este campo, para trasladarse al IESE y vivir en Barcelona. Actualmente, en la **HBS**, el Departamento de Iniciativa emprendedora es el que tiene más profesores. Además, la escuela organiza también cada año una competición de planes de negocio y más de cincuenta profesores se involucran supervisando a los equipos que compiten.

El curso siguió siendo pionero en otras cosas. Así, desde muy pronto organizó anualmente un Forum para dar a conocer los proyectos elaborados por los alumnos a empresarios posibles



Pedro Nueno
Profesor Ordinario
Iniciativa Emprendedora, IESE
pnueno@iese.edu



financiadores. Muchos proyectos pasaron de *business plan* a empresa tras esa presentación a unos empresarios, antiguos alumnos la mayoría, que venían a “invertir” al IESE. **Logifashion** me viene a la memoria cuando pienso en esto. Pero tantos otros... Otra iniciativa emprendedora del curso fue la de crear unos fondos de capital riesgo en el mismo IESE que se llamaron FINAVES, para aportar capital semilla en la primera fase del nacimiento de la empresa. Gracias a FINAVES, más de quince empresas consiguieron sus primeros fondos en las aulas del IESE. FINAVES es, para los profesores, una especie de laboratorio en el que se puede estudiar el día a día de la creación de una empresa. De muchas de estas empresas se han escrito casos.

Los profesores del Departamento de Iniciativa Emprendedora del IESE, sumando esfuerzos, han lanzado también una activa red de *business angels*, liderada por el profesor Juan Roure, varias competiciones de nuevos negocios, grandes conferencias, premios, ha publicado más de veinte libros e infinidad de casos y artículos. Todo ello ha sido posible gracias a la colaboración de personas como Neus Martínez, Amparo San José, Mathieu Carezo, Emily Kunze, Silvia Gomáriz, Isabel Cuesta, Rosa Fité o Juan Luis Segurado.

Los antiguos alumnos del IESE son emprendedores y, un alto porcentaje ha lanzado empresas nuevas o ha emprendido de distintas formas: comprando una empresa, saneando una compañía en dificultades, creciendo a alta velocidad, diversificando de forma efectiva, etc. La lista de emprendedores salidos del IESE ocuparía un montón de páginas de esta revista. Algunos han estado abiertos a que se escribiese un caso de su empresa o de su esfuerzo emprendedor. Si empezamos por el Oeste nos encontraríamos a Benjamin Krepel (MBA '99) en San Francisco, con su empresa de equipos para post-operatorios de cirugía estética o cirugía traumática, **Aqueduct Medical**. Si seguimos hacia el Este y llegamos a Boston podemos visitar a Fred Folts (MBA '91), emprendedor repetitivo en el área de servicios financieros –éticamente correctos–. Y en Europa podríamos encontrar a Andrea Christenson (MBA '83) con sus muñecas **Käthe Kruse** o podríamos hablar con Andrés Cárdenas (PDG-I-97), que lideró la compra apalancada de **Sintax**, o con Rafael del Pino, que se lanzó a la compra de los aeropuertos de Londres en el mejor momento y tendrá con ello un gran éxito a medio plazo. Y si nos vamos a China podemos encontrar emprendedores que han pasado por el IESE en actividades y programas conjuntos con el **CEIBS** y la **HBS**, como Xu Han, que creó su propia empresa de diagnóstico médico hace quince años y hoy cotiza en la Bolsa de Nueva York, o Yang Lan, que fue Embajadora olímpica de los Juegos de Beijing y creó **Sun Media**, primera empresa de televisión y medios de China,

que cotiza en la Bolsa de Hong Kong. Tenemos Alumni emprendedores tecnológicos como Lucas Carné (MBA '99), de **Privalia**, o Antonio González-Barros (PADE-I-01), del **Grupo Intercom**, en el mundo de la distribución, como Javier Relats (MBA '97) de **Aita**, en el mundo de los servicios financieros, como los hermanos Borja (MBA '97) e Ignacio (EMBA '87) García-Nieto y sus socios en **Riva y García**, y prácticamente en cualquier sector que se nos ocurra.

Un emprendedor necesita una oportunidad. Pero ésta es resbaladiza. A veces está justo al lado del concepto de negocio que pretendemos lanzar. A veces la tenemos en las manos y no la vemos. En los años setenta, unos alumnos estaban desesperados porque no se les ocurría nada sobre lo que hacer un *business plan*. Yo no sabía cómo ayudarles y se me ocurrió darles un caso de **Harvard** sobre una pequeña empresa americana llamada **Identicon** que había inventado el código de barras y no sabía qué aplicación darle. Yo siempre he mantenido una estrecha relación con **Harvard**, lo que me ha obligado a viajar con frecuencia a Boston. Ante las dudas de mis alumnos y dado que tenía que ir a Boston y la empresa **Identicon** estaba allí, me acerqué a ella. Me ofrecieron tener la exclusiva del código de barras para España y Portugal por 3.000 dólares, que era el importe de los dos sistemas de escáneres que se necesitarían para demostraciones. Mis alumnos pensaron que el código de barras nunca serviría para nada y me dejaron colgado. Hablé con dos o tres empresas españolas por si les interesaba aquello y nadie le vio ninguna posibilidad futura al código de barras. ¡Qué falta de visión tuvimos todos! Finalmente, pude salvar la cara y deshacer el compromiso sin coste alguno. ¡Cuántas así podría contar!

Los fundadores de **Logifashion**, **Advance Medical** y tantos otros vivieron unos comienzos difíciles dando vueltas con su plan de negocio alrededor de la oportunidad que veían pero que se les escapaba. Su tenacidad y su planteamiento espartano conservando la tesorería les permitieron finalmente atraparla. A partir de ese momento pisaron el acelerador y sus compañías son hoy pequeñas multinacionales con éxito. Éstos son los aspectos en los que se ha concentrado el curso Naves: cómo identificar una oportunidad (dentro o fuera de la empresa), cómo concretarla en un *business plan* y cómo convertirla después en realidad. El afecto entre el IESE y sus antiguos alumnos ha llevado a que éstos se integren en este fenómeno tan necesario para el desarrollo de nuestra sociedad como es la creación de empresas a través de la Red de Business Angels, FINAVES, los diferentes Forum y, más directamente, a través del teléfono y del correo electrónico con un grupo de profesores entusiasmados con este campo de la empresa. ■

Publicidad

23