



INNOVAR. UN MANIFIESTO DE ACCIÓN

Luis Pérez-Breva
Deusto (2018)

ISBN: 978-8423429332

Vivimos tiempos de disrupción y optimismo tecnológico, preguntándonos si la *Ley de Moore* se consumará en un plazo temporal corto o muy corto en multitud de sectores, hablando de una sociedad basada en un conocimiento compartido e impulsada como nunca antes por el talento innovador, de lograr soluciones a los principales problemas a través del progreso técnico y dar respuestas globales a los grandes retos que enfrentamos como sociedad, de profundizar en la transformación productiva apoyados en la intensificación de los procesos innovadores, etc. Se trata de lugares comunes, pero todo ello se resume, en una palabra, innovación. Pero ¿qué es y qué no es la innovación? ¿quién innova? ¿cómo se innova? ¿para qué innovar? La respuesta a estas preguntas no está exenta de controversia. El profesor Luis Perez-Breva en su obra "Innovar. Un manifiesto de acción", editada por MIT Press en versión inglesa y por Deusto en versión española, clarifica estas cuestiones y nos enseña a comprender un proceso determinante para nuestro futuro.

A lo largo de su prolífica carrera académica y emprendedora, el profesor Perez-Breva ha guiado más de 170 proyectos con nuevas tecnologías del MIT y ha formado, asesorado y educado a más de 200 equipos de emprendedores e innovadores en todo el mundo. Actualmente dirige el programa estrella del MIT en innovación aplicada, el *MIT Innovation Teams*, un programa y un curso conjunto de la Escuela de Ingeniería y de la Escuela de Negocios del MIT. Como innovador en serie y emprendedor se ha especializado en concebir y desarrollar nuevas tecnologías de inteligencia artificial que resuelven problemas reales.

El profesor Perez-Breva materializa en esta obra décadas de experiencia acumulada en el diseño de procesos innovadores y en la construcción de equipos de innovación. En "Innovar", el autor manifiesta que la innovación es una acción que no comienza con ideas rompedoras, exponenciales o disruptivas, que no necesita ciencias infusas, que no depende de usuarios, inversores o de asumir culturas emprendedoras, que sólo depende de nosotros mismos, de nuestros presentimientos y del aprendizaje mediante la práctica. El autor, desmitifica la innovación y nos enseña mediante la palabra y la ilustración que la innovación es el desenlace de una experiencia de aprendizaje, acción y perseverancia con el empeño por resolver problemas.

Y no solo desmitifica el concepto de innovación, también sitúa en el lugar que le corresponde al de emprendimiento, dos realidades que se han confundido demasiado a menudo en los últimos años. El emprendimiento, señala, es como una profesión, que nos explica lo que hay que tener, pero no lo que hay que hacer. Al emprendedor no le resulta difícil caracterizar sus ideas, describir lo que quiere ser antes de serlo, confundiendo la primera suposición de una meta con un verdadero plan de acción, cuando más adelante, se vuelve muy difícil distinguir lo que se ha supuesto, lo que es real, y lo que sólo puede existir en papel.

Por el contrario, un innovador trata de descubrir las verdades que definen cada uno de los aspectos del problema que cimienta su presentimiento, un presentimiento que puede llevar a muchas innovaciones diferentes, sin necesidad de ser disruptivo por obligación, algo que le obligaría a fijar la idea innovadora desde el principio limitando sus opciones y capacidad de éxito. Además, el innovador debe de estar preparado para estar equivocado y para oír que lo está incluso cuando no es así.

El profesor Perez-Breva extrae unos principios para innovar del análisis y descripción de historias de innovación que abarcan los ámbitos social, tecnológico, de gestión, de producto, universitario y de investigación, y que nacen en formatos diversos como startups, spin-off, corporaciones, compañías consolidadas u organizaciones sociales. En resumen, señala, se trata de: comenzar a partir de un presentimiento acerca de un problema del mundo real; trabajar en el problema a escala experimentando en clave ensayo-error; aprender y descubrir el problema haciéndolo tangible, maquetándolo y materializándolo en un prototipo de innovación; y hacer evolucionar el prototipo transformándolo en una solución.

Un innovador no debe esperar convertirse en un experto en un problema antes de empezar. Se transforma en uno conforme avanza, experimenta y aprende, maquetando problemas para prototipar innovaciones. Por ejemplo, si una idea deviene en una organización comercial, los componentes del prototipo serán la oferta de servicios, los canales de distribución e, incluso, los componentes de la estrategia, que serán piezas de la actividad innovadora.

Otro aspecto clave son las personas que rodean al innovador, a quienes exponerles sus ideas y ante las que abrirse a experiencias, consejo y, en su caso, asesoramiento. Éstas aportan información o habilidades de las que puede carecer el innovador y la experiencia e información que puedan proporcionarle mejorarán su presentimiento, refinarán el problema y le ayudarán a reimaginar cómo prototipar la solución potencial a un problema real. En este sentido, el innovador debe escuchar -cualquiera podría ser un experto potencial-, explicar sus presentimientos de forma genuina y relevante, centrándose en el problema a resolver y preguntar de forma sencilla sin necesidad de exponer su idea.

En opinión de Luis Perez-Breva, cuanto más se ha avanzado en el escalado, más atención -tiempo y dine-

ro- requiere corregir un fallo. Por ello, se debe estar al menos un paso por delante de los fracasos, algo que puede lograrse procurando fallar primero a una escala en la que el fracaso sea indistinguible de un error. Sólo el fracaso está garantizado y, con la práctica, suponer que un prototipo no va a funcionar se convertirá en una rutina, punto de partida de una revisión sistemática de todas las piezas e intuiciones que se añan en el prototipo para demostrar que, efectivamente, no va a funcionar. Es decir, es fundamental intentar dar con la causa que convertiría un error a esta escala en un fracaso en la siguiente.

Pero, ¿cómo captar la atención y la financiación de otros para un proyecto innovador? No se trata solo de elaborar una presentación o defender un proyecto empresarial, de negocio, o de emprendimiento ante terceros. Si en lugar de pensar en la exposición del proyecto como una defensa se considera como una extensión de la senda iniciada con el presentimiento, el innovador descubrirá un nuevo objetivo, mostrar la oportunidad a otros de aunar esfuerzos y avanzar.

Otro aspecto fundamental que trata el profesor Perez-Breva en su obra "Innovar" es la gestión de la necesaria asunción de riesgos. Para cuando el riesgo entra finalmente en escena, señala, se trata, esencialmente, de una cuestión de escala, de equilibrar riesgo y certeza para llevar el proyecto a la siguiente escala. Las innovaciones, si se producen, surgen con el escalado. En las fases iniciales nada tiene por qué ser nuevo. De acuerdo con el autor, el crecimiento y el escalado funcionan como la resolución de problemas. Se crece escalando la organización, sistematizando lo aprendido para simplificar las soluciones: sistematizar el prototipo permite hacer la transición a la gestión de la organización que emerge del escalado.

Todos estos procesos deben ser documentados en aras de construir la visión retrospectiva del proyecto que necesitará el innovador. A fin de obtener el mayor retorno de la documentación, desde la fase de presentimiento, antes incluso de que se haga patente, y cuando aún no está claro cuándo, qué o cuánto se deberá documentar, se ha de prescindir de la idea de documentación como mero mantenimiento de registros y verla, en cambio, como una pieza más del proceso.

En suma, las claves de la innovación y el progreso tecnológico que desgrana su autor en esta obra constituyen factores cruciales para resolver los problemas que nos afectan. Se trata de un libro de gran interés, repleto de ideas evocadoras que nos conducen por la senda de la innovación, desde el presentimiento o las ideas, a tecnologías, productos y organizaciones maleables y eficientes. El profesor Luis Perez-Breva nos enseña que nada es imposible y nos obsequia en "Innovar", con rigor y maestría gráfica y literaria, con una perspectiva nueva para comprender la práctica de la innovación, la acción de innovar.

■ Vicente J. Montes Gan