

Luis Perez-Breva

FACULTY DIRECTOR, MIT INNOVATION TEAMS ENTERPRISE



Innovar

Un
manifiesto
de acción

Para lograr un impacto a gran escala
partiendo de una intuición y aprender
a estar productivamente equivocado

DEUSTO

Índice

- Portada
- Sinopsis
- Portadilla
- Dedicatoria
- Prólogo
- Agradecimientos
- Introducción
- Parte I. Anatomía de un presentimiento
 - 1. Estar productivamente equivocado
 - 2. Maquetar un problema real
 - 3. Un kit para orquestar innovación en cualquier lugar
- Parte II. Explorar mirando hacia delante. Aprender de piezas y de personas
 - 4. Conversar con piezas
 - 5. Entenderse con personas
 - 6. A escala, la no linealidad es tu aliada
 - 7. Gestionando el problema vía prueba y ajuste
- Parte III. Organizar lo que has aprendido. Explorar el impacto
 - 8. La práctica de abogar por tu innovación
 - 9. Riesgo, acción, aprendizaje e incertidumbre
 - 10. Llevando una organización a mayor escala
 - 11. Gestionando la innovación de forma continuada
 - 12. El mundo es tu laboratorio; necesitas un cuaderno para conversar contigo mismo
- Epílogo: comentario académico
- Notas
- Créditos

Gracias por adquirir este eBook

Visita Planetadelibros.com y descubre una nueva forma de disfrutar de la lectura

¡Regístrate y accede a contenidos exclusivos!

Primeros capítulos
Fragmentos de próximas publicaciones
Clubs de lectura con los autores
Concursos, sorteos y promociones
Participa en presentaciones de libros

Comparte tu opinión en la ficha del libro
y en nuestras redes sociales:



Explora

Descubre

Comparte

SINOPSIS

La innovación y el espíritu emprendedor no son lo mismo, aunque los aspirantes a innovadores a menudo piensan en ellos de esa manera. Se les dice que tengan una idea y un equipo y que la hagan llegar a los potenciales inversores. Luis Perez-Breva defiende que para empezar a innovar no se necesita una idea rompedora sino una corazonada, un presentimiento. Y por supuesto, hace falta que haya un problema real que quieras resolver y que te entrenes para solucionarlo. Cualquiera lo puede hacer. También añade que nada es nuevo al comienzo. El proceso de innovar es empírico, experimental, no lineal y exponencial.

El libro enseña asimismo cómo crear un kit para innovar y esboza preguntas que te ayudarán a pensar de manera distinta. Finalmente, muestra cómo sistematizar lo que has aprendido: abogar, comunicar, ampliar, gestionar innovando continuamente y documentarte.

Innovar

Un manifiesto de acción

LUIS PEREZ-BREVA

Traducido y adaptado al castellano por
Carlos Atanes y Luis Perez-Breva



EDICIONES DEUSTO

*Para Erin, para Owen, para Marta...
mi junta de directores.*

Prólogo

He invertido más de cincuenta años en construir el campo de emprendeduría e innovación, lo he hecho combinando investigación y enseñanza en el MIT con un sinnúmero de experiencias fundando, asesorando e invirtiendo en muchas decenas de empresas nuevas y en expansión —y (aun así) descubro en cada página de *Innovar* un tesoro de perspectivas y observaciones nuevas y fascinantes—. Basta con ver el subtítulo de este maravilloso libro de acción que ha creado Luis Perez-Breva: «Un manifiesto de acción para comenzar desde un «presentimiento», maquetar problemas, ampliar escala y aprender a estar productivamente equivocado». Aparte de «ampliar escala» —que, por supuesto, Luis trata de manera diferente a la que puedes estar acostumbrado (incluyendo hablar incluso de «reducir la escala»)—, ¿habías visto alguna vez emplear esas palabras para plantear un tratado sobre cómo innovar?

Empecemos con la idea subyacente del libro: ¿qué conocimiento o evidencia necesita uno para hacer que un problema sea real, encontrar una o más soluciones apropiadas y eficaces y poner en práctica la solución elegida? Luis nos dice que partamos de un presentimiento. ¡Espera un momento! ¡Estamos en el MIT! ¿No piensa hablar de la base científica de innovar? ¿No va a exponer una serie de pasos basados en fórmulas que nos haga ricos, como pretendemos, o que al menos nos lleve a nuestras soluciones deseadas? No, es al «comenzar con un presentimiento» donde los lectores empezarán a sentir que se van a regalar una experiencia de aprendizaje muy diferente.

Piensa en los «presentimientos»: un presentimiento sobre lo que puede ser un problema al que realmente quieres enfrentarte; un presentimiento acerca de las estrategias que pueden ayudar a resolverlo; un presentimiento acerca de las «piezas» (el término es suyo) que formarían parte de la búsqueda de una solución y de la solución misma; un presentimiento acerca de los tipos de personas que necesitarás encontrar a medida que avances en cada etapa; un presentimiento acerca de cuándo y cómo llevar a cabo tu posible (¿eventual?) captación de fondos, y así sucesivamente. Luis no te confronta con alguna respuesta audaz a tus necesidades. En su lugar, te desafía a reconocer cuánto desconoces en cada fase de tu actividad innovadora y cuánta (valiosa) incertidumbre hay a medida que avanzas. Y después te ayuda paulatinamente a entender cada vez mejor cómo proceder en tu búsqueda y a decidir si deseas seguir adelante —y si es que sí, cómo—. El camino hacia el impacto está sembrado de «casi-aciertos» y aprendizaje.

¡He aquí un tipo que no sigue la senda de la mayoría de libros sobre «emprendimiento» (de hecho, ¡apenas hay libros sobre cómo innovar!), en los que el autor te exhorta a acatar su sabiduría revelada mientras te cuenta el «secreto» de cómo ganó sus primeros cien millones o mil millones de dólares! En vez de eso, Luis —un profesor muy experimentado y centrado en la práctica— te muestra cómo ha llevado más allá, en su empeño por resolver problemas, a estudiantes y personal de compañías de todas las edades y diversos niveles de experiencia y conocimiento. Y si de verdad partes de un presentimiento, entonces sin duda deberías esperar estar equivocado a menudo, lo cual está bien.

El libro se basa en este tipo de proceso mental para servir de ayuda a tu búsqueda de soluciones a problemas reales, ya se trate de un producto, un proceso, una cuestión social o un diseño organizativo. El autor adopta el mismo

enfoque para todos ellos y ofrece repetidamente ejemplos seleccionados de esa diversidad para ayudarte a entender mejor cómo innovar en diferentes contextos.

Una «filosofía» (la etiqueta es mía) que subyace a lo largo de este libro es la modestia relativa a cuánto puedes realmente saber ya cuando intentas hacer algo que quieres que sea diferente de lo que ya existe. Luis dice que, en realidad, tanto el problema como su solución se revelan a menudo como parte del proceso innovador. Eso dista mucho de suministrar una fórmula que sólo necesite rellenar los espacios en blanco. Y en su consejo sobre el proceso a seguir llega a muchas conclusiones que no son obvias. Por ejemplo, si el «problema real» que identificaste en primer lugar parece demasiado grande para abordarlo de inmediato, quizá tengas que formular tu problema a una escala menor de la que habías imaginado para que puedas comenzar a trabajar en esa realidad menor.

Una cosa muy importante que Luis te pide continuamente es reexaminar lo que crees que es el siguiente paso lógico usando palabras simples que es necesario definir en el contexto (y que el mismo que hace para ti). ¿Cuáles son las «piezas» de un problema y de su potencial solución? Son, por supuesto, la lista de todos aquellos elementos que aparecen al desarmar un dispositivo que podrías querer construir, pero también aquellos elementos de una organización que tal vez necesites crear, así como el conjunto de personas que puedes requerir para definir una solución y después implementarla. E incluso entonces más precisión es deseable. Por ejemplo, están las «sub-piezas» que las personas traen consigo —información, capacidades y talentos; ésas también se convierten en piezas a considerar—. Luis quiere que seas explícito al respecto de todas ellas y te anima a buscar la mayor cantidad de estas piezas de una manera sencilla, cercana, aproximativa y asequible, para

ayudarte a avanzar en lo que estás intentando hacer. Es de nuevo la modestia en las formas lo que te permite seguir adelante con pocos recursos y con continuidad.

El propio Luis es extremadamente innovador al introducir el concepto de «maquetado de innovación» y explicar cómo se construye un kit para ese proceso. Nos explica que incluirá «un *presentimiento* con estructura de problema, un *conjunto de piezas accesibles*, *indicaciones sobre impacto*, *referencias a personas* y un “*primer*” relativo a cómo trabajar a escala con las piezas y el impacto». Cada uno de los conceptos destacados (la cursiva es mía) demuestra una aproximación inicial de tanteo del terreno para finalmente alcanzar un objetivo significativo e importante.

El autor te recuerda a menudo que tu propósito siempre es averiguar en qué te equivocas, de modo que puedas pensar en un siguiente paso correcto de indagación y acción. Señala que «¡fallar antes ahorra tiempo y dinero!» a la vez que insiste en que, por supuesto, «fallarás» (¿estarás equivocado?, ¿cometerás errores?) en cada etapa de tu empeño. Y generalmente lo hace con una originalidad totalmente insospechada. Presentar la «obtención de fondos como una manera de abogar por tu innovación» en la forma de un *ballet* en tres actos (!) es un modo inaudito y absolutamente fascinante de comunicar un proceso tan incómodo y que consume tanto tiempo y, sin embargo, tan esencial para todas las formas en las que puedes llegar a innovar.

Quisiera comentar mi experiencia leyendo el libro (y no dudes que retrocederás y releerás algún capítulo más de una vez para quedarte con la esencia). Cada capítulo contiene varios recuadros que ilustran y amplían el mensaje del texto principal. Los ejemplos contenidos en los recuadros abarcan campos de la actividad humana que van de la creatividad a la ciencia, los inventos y la historia industrial y tecnológica. Su riqueza clarifica y da mayor envergadura a todo lo que Luis te va contando. Cada capítulo ofrece citas

destacadas para ayudarte, a medida que avanzas, a captar la esencia de los argumentos esgrimidos. Cada capítulo concluye con «takeaways» que sintetizan los puntos principales que deberías haber entendido. Te incitan a retroceder y releer alguna parte del capítulo que, *a posteriori*, parece lo suficientemente importante como para ser reexaminada. Cada capítulo concluye también con una espléndida ilustración que integra creativamente todas las principales consideraciones del capítulo. El diseño es muy imaginativo y algunos lectores descubrirán que las ilustraciones estimulan aún más su pensamiento. El epílogo proporciona comentarios académicos que te dirigen a información subyacente, a oportunidades de lectura más profunda y a aclaraciones adicionales.

Si lo deseas, puedes leer sólo los «takeaways» del final de cada capítulo. Te darán continuidad y te expondrán claramente la esencia de la originalidad de pensamiento de este libro. Obtendrás un buen montón de ideas y planteamientos. Pero te habrás perdido el enorme contenido sobre lo que hay que hacer (la acción de innovar) y las sutilezas que, sin duda, serán decisivas para que puedas seguir el consejo de Luis Perez-Breva y así conducir al éxito tu propia actividad innovadora: «...aunar piezas y personas y aumentar la escala de una manera que no se haya hecho antes [es] algo que haces continuamente; la innovación es un reconocimiento *a posteriori*».

Espero que disfrutes este libro tanto como yo.

* * *

Edward Roberts es el *David Sarnoff Professor* de Gestión de Tecnología (Sloan School of Management, Instituto de Tecnología de Massachusetts); fundador y presidente del MIT Entrepreneurship Center (ahora denominado Martin Trust Center for MIT Entrepreneurship).

EDWARD ROBERTS

Agradecimientos

La historia de este libro comienza en otoño de 2012 con un comentario de mi amigo y mentor, el profesor Charles Cooney del MIT: «Puede que tengas un libro entre manos». Tengo que agradecerle muchas cosas a Charlie, desde haberme dado la oportunidad en 2007 de explorar «innovar» como un nuevo campo a haber sembrado el presentimiento que acabó dando lugar a este libro.

El profesor del MIT Edward Roberts tuvo una reacción abrumadoramente positiva tras leer el manuscrito y escribió un prólogo que es un respaldo a mi trabajo mucho mejor del que jamás hubiera osado imaginar. Estoy profundamente agradecido a Ed por ser un mentor franco y cariñoso y porque sé que siempre podré confiar en que Ed me lo diga cuando cree que me equivoco, la cualidad que más valoro en las personas.

Tengo que agradecer a muchos estudiantes, compañeros y amigos la oportunidad de desarrollar este campo a través de la acción. De entre ellas destaca la oportunidad que se me dio de desarrollar un taller de innovación de un mes de duración —que evolucionó a partir de mis colaboraciones previas en todo el mundo— para el nuevo Instituto de Ciencia y Tecnología de Skolkovo. Fue el primer curso ofrecido por el Skoltech (impartido en el MIT) y, desde entonces, se ha convertido en la experiencia de entrada de todos los estudiantes que llegan al campus en Rusia.

Más de 3.000 personas en todo el mundo, desde estudiantes universitarios hasta altos directivos, han experimentado diferentes aspectos del contenido del libro a través de

mis programas y cursos. Sus preguntas y planteamientos me han hecho mejor. Estoy en deuda con todos ellos por ayudarme a mantenerme fiel a mi propósito.

No sabía nada acerca de cómo escribir un libro. Siguiendo el presentimiento (un concepto central en este libro) que se originó con el comentario de Charlie, y mi propio consejo, «busqué personas» (otro concepto central) que supieran mucho más acerca de escribir libros que yo. Encontré muchas. Estoy especialmente agradecido a Gita Manaktala y a John Covell de la MIT Press por instruirme y apoyarme en cada paso desde aquel presentimiento hasta la propuesta final de libro, a lo largo de un período de dos años. Entre otros miembros del personal de MIT Press, estoy particularmente en deuda con Emily Taber —quien asumió el cargo de editora de adquisiciones cuando John se jubiló— por hacer que todo esto ocurriera.

Otros muchos me ayudaron a lo largo de ese proceso con apoyo, consejos y, a veces, demostrando una paciente tolerancia ante mi gusto por la hipérbole y ante mi habilidad para encontrar un camino para hacer que cualquier idea evolucione hasta convertirse en un absurdo plan para dominar el mundo (ya sabéis a quién me refiero): profesor Duane Boning, Maren Cattonar, Elizabeth Cooper, Kelly Courtney, Daniela Couto, profesor Ed Crawley, Ilia Dubinsky, Jose Estabil, Gadi Geiger, Bryan Haslam, profesor Douglas Hart, Tylor Hess, Christopher Holland, Winston Larson, Marilyn Levine, Katey Lo, Mariana Matus, Vicente Montes, Lisa Natkin, Andrew «Ozz» Oswald, Amadeo Petitbò, Julian Rodriguez, Rosangela dos Santos, Harry Schechter, Jim Schumacher, Patrice Selles, profesor Maurizio Sobrero, Diane Soderholm, profesor Bruce Tidor y Rebecca Walsh. Quien no fue de gran ayuda fue Ignatius J. Reilly.

También debo reconocimiento al MIT por darme la oportunidad de exponer en clases y talleres el pensamiento en el que se sustenta este libro y, particularmente, por hacer evolucionar iTeams en un reactor de innovación desde